



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

*Analýza motivačního programu firmy Tawesco, s.r.o.*

Analysis of Motivation Program of Tawesco, s.r.o. Firm

Student:	Eva Richterová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

## Zadání bakalářské práce

Student: **Eva Richterová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza motivačního programu firmy Tawesco, s. r. o.**  
**Analysis of Motivation Program of Tawesco, s. r. o. Firm**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Význam a struktura motivačního programu
  3. Charakteristika firmy
  4. Analýza motivačního programu firmy
  5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.  
EVANGELU, Jaroslava E. a Oldřich FRIDRICH. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1.  
FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

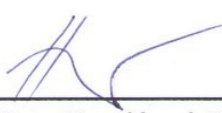
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci Analýza motivačního programu firmy Tawesco, s.r.o., včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne.....4.5.2015.....

..........  
Eva Richterová

## **Poděkování**

Touto cestou děkuji paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D, vedoucí mé bakalářské práce, za ochotu a cenné rady poskytované v průběhu zpracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Petrovi Holibkovi, personálnímu řediteli společnosti Tawesco, s.r.o. za možnost tuto práci ve společnosti zpracovat, za poskytnutí informací o společnosti a přístupu k interním materiálům.

## Obsah

1 Úvod .....	5
2 Význam a struktura motivačního programu .....	6
2.1 Motivační proces .....	9
2.2 Rozdíly v chování .....	10
2.3 Osobní rozvoj a motivování .....	11
2.4 Motivační teorie .....	13
2.4.1 Maslowova pyramida potřeb .....	14
2.4.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	15
2.4.3 Expektační teorie .....	17
2.4.4 Teorie cíle .....	18
2.4.5 Teorie spravedlnosti .....	18
2.4.6 Ostatní teorie .....	19
2.5 Motivační program .....	21
2.5.1 Tvorba motivačního programu .....	23
3 Charakteristika firmy .....	26
4 Analýza motivačního programu firmy .....	28
4.1 Peněžité odměňování .....	28
4.2 Zaměstnanecké výhody .....	32
4.3 Dotazníkové šetření .....	34
4.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	35
4.4.1 Zkoumaný vzorek respondentů .....	35
4.4.2 Hodnocení práce obecně .....	38
4.4.3 Zaměstnanecké výhody .....	47
5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení .....	53
6 Závěr .....	56
Seznam použité literatury .....	58

Seznam zkratek .....	60
Seznam příloh.....	62

# 1 Úvod

Motivace je jedním z hlavních bodů, kterým se v současné době společnosti zabývají v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o velmi důležité téma, jelikož správně motivovaní pracovníci mají pro podniky mnohem větší přínos, než pracovníci, kteří nemají pocit, že by byli motivováni. Motivace je nejefektivnějším způsobem, jak zvýšit produktivitu firmy, avšak motivovat jednotlivé pracovníky není jednoduchou záležitostí. Zaměstnanci by měli mít možnost se dále rozvíjet, rozšiřovat své znalosti a učit se novým věcem. Pokud jsou motivační faktory zvoleny správně a začnou působit, působí dlouhodobě. Lidé pak budou ochotni vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a splňovat strategické cíle organizace. Oproti tomu stimulace je závislá na možnostech firmy vytvořit dostatek finančních prostředků, je mnohem náročnější na finanční prostředky a její působení je jen krátkodobé. V současnosti je pro zaměstnance nejdůležitějším motivačním faktorem mzda, ta ale k získání a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců nestačí. Z tohoto důvodu je potřeba vytvořit kvalitní, efektivní a velmi dobře propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Proto je nezbytné věnovat tak důležitému faktoru, jakým je motivační program značné úsilí.

Cílem bakalářské práce je na základě analýzy stávajícího motivačního programu společnosti Tawesco, s.r.o. zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím motivačním programem, zaměřeným na odměňování pracovníků v oblasti zaměstnaneckých výhod a následně na základě dotazníkového šetření navrhnout případná doporučení, které povedou k jeho zlepšení. V teoretické části je popsána problémová oblast. Pozornost je zaměřena na pojmy motivace, zdroje motivace a stimulace. Je zde vysvětlen vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem. V dalších kapitolách teoretické části práce jsou zmíněny nejdůležitější motivační teorie. Následně je popsán motivační program, jeho význam v podniku a postup jeho tvorby, který se prolíná celým systémem společnosti.

Po teoretické části následuje představení společnosti Tawesco, s.r.o., která se zabývá vývojem a výrobou lisovacího nářadí do automobilového průmyslu. Jsou zde uvedena data a informace získané od společnosti, ve které bylo prováděno dotazníkové šetření za účasti personálního ředitele. Dále je analyzován současný stav motivačního programu vybrané společnosti, který je rozdělen na dvě části a to peněžní nástroje a zaměstnanecké výhody. Poslední část je zaměřena na zjištění účinnosti motivačního programu na základě sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Po sběru dat následuje vyhodnocení dotazníků a jsou navrženy změny a doporučení, které povedou k odstranění zjištěných nedostatků.



## 2 Význam a struktura motivačního programu

Oblast lidské motivace je velmi složitý psychologický problém. Motivovat zaměstnance je velmi důležité a nikdy to nebyl jednoduchý úkol. Úkolem každého nadřízeného je přimět pracovníky k co nejlepším výkonům a na úspěch zaměřenému chování. Loajalita zaměstnanců a ochota podávat výkon jsou rozhodujícími předpoklady pro hospodářský úspěch organizace. Ve snaze motivovat pracovníky je důležité působit na jejich psychiku. V tomto směru klademe důraz na jejich pocity vlastní hodnoty, hodnotové představy a potřeby. Ke správné motivaci pracovníka je nutné se zaměřit na znalosti a schopnosti, jeho postavení mezi spolupracovníky i jeho soukromí, a také je nutné brát v úvahu současnou firemní a ekonomickou situaci. Pokud chceme i přes tyto vyjmenované faktory motivačně vést, potřebujeme dostatek empatie a dobré znalosti základních psychologických souvislostí. Aby z motivace nevznikla pouhá manipulace, musíme chápat zájmy druhých lidí a snažit se jim porozumět. Je tedy nezbytné pochopit vztahy mezi motivací jako individuálním vnitřním procesem či pracovním výkonem. Motivace může být nápomocna tam, kde selhává direktivní řízení, autoritativní výchova, nátlak na psychiku, fyzické násilí a manipulativní techniky.

Každá organizace se zajímá o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Je velmi důležité věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí za pomoci různých nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a podmínkám, za nichž vykonávají práci v organizaci. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které dopomohou k tomu, aby pracovníci dosahovali očekávaných výsledků (Armstrong, 2007).

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování pracovníků, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb“ (Armstrong, 2007, s. 219).

**Motivace** je intrapsychický proces. Svůj zdroj má ve vnitřní a vnější situaci jednotlivce. Vnější podněty mohou jednotlivce stimulovat, ale nemusí motivovat určité chování, k tomu je nutná podmínka daného vnitřního „vyladění“. Je nezbytné rozlišovat motivy a vnější motivující podněty. Motivace vychází z vnitřní charakteristiky osobnosti

člověka, tzv. vnitřních hybných sil. Ty dávají činnosti určitý směr, aktivizují a aktivitu udržují. Každý člověk se snaží uspokojit své potřeby, uspokojování těchto potřeb člověka motivuje a motivace funguje, jestliže vystihuje vnitřní potřeby člověka (Duchoň a Šafránková, 2008).

**Stimulace** naopak člověka stimuluje, podněcuje ho k lepšímu pracovnímu výkonu, tím uspokojuje základní potřeby, zejména pak potřebu peněz, na kterých je současná společnost postavena. „Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, dochází k určitým změnám činnosti člověka prostřednictvím především motivace. Stimulace jsou aktivní vnější zásahy vedoucí ke změně psychických procesů člověka, především motivace“ (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 265).

Bedrnová a Nový (2009) rozlišují tyto základní pojmy teorie motivace:

- **Stimul** – vnější podnět vycházející z okolí
- **Hodnota** – vyjadřuje to, co má pro člověka zásadní význam
- **Motiv** – vnitřní podnět, který určuje směr a intenzitu chování člověka
- **Cíl** – stanovuje si člověk za účelem dosažení svých potřeb

Dále Bedrnová a Nový (2009) ve své knize popisují následující zdroje motivace:

- **Zájmy** – vyjadřují specifickou formu lidského zaměření na jevy, které mají aktivizační účinek
- **Zvyky** – jde o automatický a fixní způsob jednání jednotlivce
- **Ideály** – označují ideové chápání kladně hodnoceného jevu snažení člověka
- **Hodnoty a hodnotové orientace** – člověk přisuzuje jevům, které poznává, určitou hodnotu
- **Potřeby** – jedná se o neuvědomělý nedostatek něčeho, který jedinec prožívá a má pro něho subjektivní význam

### **Vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem**

Spokojenosti s prací se týkají základní požadavky, které zahrnují vyšší plat, příležitosti k povýšení, ohleduplné řízení, spravedlivý systém odměňování, zajímavé a různorodé úkoly a vysoký stupeň autonomie. Do značné míry závisí míra spokojenosti jednotlivců na jejich vlastních potřebách a očekáváních a také na pracovním prostředí (Armstrong, 2007).

## **Spokojenost s prací**

Pojem „spokojenost s prací“ souvisí s postoji a pocity, které lidé mají ohledně své práce. Spokojenost s prací signalizují příznivé a pozitivní postoje, naopak negativní postoje k práci značí nespokojenost s prací.

Jako ekvivalent ke spokojenosti s prací se často definuje pojem morálka. Ta vyjadřuje míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jednotlivec pociťuje, že tato spokojenost vyplývá z jeho celkové pracovní situace (Armstrong, 2007).

## **Faktory související se spokojeností s prací**

Spokojenost s prací ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy na pracovišti a míra, v jaké jsou lidé ve své práci úspěšní či neúspěšní. Předpokládá se, že k uvědomělému chování, které napomáhá k úspěšnosti organizace, dochází tehdy, jsou-li zaměstnanci dobře motivovaní, pociťují závazek k firmě a práce je uspokojuje. Hlavní faktory, které mají vliv na spokojenost s prací, jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová spolupráce a náročnost práce (Armstrong, 2007).

## **Výkon a spokojenost s prací**

Tvrzení, že růst spokojenosti vede k lepšímu výkonu, je všeobecně uznávané. Avšak nebyl zjištěn žádný silný vztah mezi výkonem a spokojeností. Došlo se k následujícímu závěru: „Produktivita je jen zřídka sama o sobě cílem, ale je prostředkem k dosažení cíle. Mohli bychom očekávat, že se společně objeví vysoká míra spokojenosti a vysoká produktivita tam, kde je produktivita vnímána jako cesta k určitým důležitým cílům a kde jsou tyto cíle dosahovány. Za takových podmínek by spokojenost a produktivita mohly vzájemně nesouviset nebo by mezi nimi dokonce mohl být negativní vztah“ (Armstrong, 2007, s. 229).

Z toho vyplývá, že spokojenost s prací nevede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený zaměstnanec nemusí být produktivním, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být spokojený pracovník. Pracovníci jsou motivováni k tomu, aby dosahovali cílů, a budou spokojeni, dojde-li k tomu pomocí zlepšeného výkonu. K větší spokojenosti dojde, budou-li odměňováni odměnami zvnějšku. To znamená, že zlepšení výkonu pracovník dosáhne, pokud mu poskytneme příležitost k výkonu a budeme-li ho za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních prostředků (Armstrong, 2007).

Tureckiová (2004) se ve své knize zmiňuje o výzkumu vlivu motivace a motivování na pracovní výkon provedený Williamem Jamesem z Harvardovy univerzity. Tento výzkum ukázal, že lidé využívají jen 20-30 % svých schopností a znalostí k tomu, aby si udrželi práci a nebyli propuštěni z důvodu neplnění svých pracovních povinností. Zároveň v něm bylo prokázáno, že vysoce motivovaní lidé využívají své schopnosti z 80-90 %. Této skutečnosti jsou si vědomi řídící pracovníci a ve většině organizací existují různé motivační programy.

## 2.1 Motivační proces

Motivace se zaměřuje na ty faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Armstrong (2007) ve své knize popisuje tři složky motivace:

- **směr** – co se člověk snaží dělat,
- **úsilí** – s jakou pílí se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

Motivování pracovníků znamená uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Jedná se o cílově orientované chování. K motivaci dochází, jestliže pracovníci očekávají, že kroky povedou k dosažení cíle a hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby. Organizace je schopna nabídnout prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a osobnímu růstu. Ale stále to jsou manažeři, kteří musejí využívat své dovednosti a motivující procesy nabízené organizací, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší. Aby tedy mohli motivovat své zaměstnance, je nezbytné, aby pochopili, jakým způsobem proces motivace funguje a jaké různé typy motivace existují (Armstrong, 2007).

Model procesu motivace naznačuje, že motivace je zahájena vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Díky těmto potřebám, chceme něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále jsou určeny cíle, od kterých se očekává, že uspokojí tyto potřeby, a volí se různé způsoby chování, které povedou k dosažení daných cílů. Pokud dojde k dosažení cíle, potřeba je uspokojena a je tedy pravděpodobné, že se toto chování zopakuje znovu, jestliže se objeví podobná potřeba. Pokud cíle nedosáhneme, je méně pravděpodobné, že se tyto kroky v budoucnu zopakují. Tento proces se nazývá upevňování přesvědčení nebo také zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2007).

## 2.2 Rozdíly v chování

Bělohávek (2012) tvrdí, že každý člověk je jiný, jedná a chová se různým způsobem. Vysvětlení, proč tomu tak je, můžeme hledat v jeho zázemí, v dědičnosti, ve způsobu výchovy, nebo v situacích, kterými procházel v průběhu pracovní kariéry. Tyto vlivy se více či méně podepisují na mentalitě jednotlivce.

Způsob, jakým pracujeme a přístup k ostatním je výsledkem řady faktorů, které jsme zdělili, kterým jsme se naučili v rodině, nebo které jsme si osvojili v průběhu zaměstnání. Řadíme zde schopnosti, vlastnosti, temperament, potřeby a postoje. Jsou skryty za naším každodenním projevem, chováním a výsledky naší práce.

Úspěch či neúspěch v profesi je z velké části dán schopnostmi. Inteligence a osobní tempo jsou schopnosti vrozené a jen stěží docílíme změny jejich úrovně. Předpokladem pro úspěšné řešení problémů je inteligence. Díky ní dokážeme zvládat složité úkoly efektivněji. Její nedostatek vede k nepochopení úkolů a opakovanému chybování při náročnějších činnostech. Osobní tempo se projevuje rychlostí, se kterou vykonáváme svou práci. Vysoké osobní tempo bývá někdy spojeno s menší pozorností k chybám. Naopak lidé s pomalým tempem mají zase potíže se zvládáním termínů nebo s pohotovou reakcí na nečekané situace. V důsledku toho se snižuje kvalita jejich práce.

Tyto vrozené předpoklady mohou být základem pro rozvoj dalších osobních kvalit, jako jsou znalosti a dovednosti.

**Znalosti** řadíme mezi teoretické poznatky, které si osvojujeme v okamžiku vzdělávání. Úroveň odbornosti je dána rozsahem a hloubkou znalostí. Aby byli lidé ve své profesi úspěšní, je nutné mít průřezové znalosti z dalších oborů, které jim dávají přehled. Jestliže jsou zaměřeni jen jednostranně, mají potíže s pochopením komplexních problémů, s prací v týmech a s komunikací s laiky, kteří jim nerozumějí.

**Dovednost** znamená, že člověk může být schopen prakticky provádět určité aktivity. Dovednosti získáváme výcvikem nebo reálným vykonáváním činnosti. Komunikační dovednosti umožní úspěšné zvládání profese. Nízká úroveň této dovednosti vede k neschopnosti prosadit své záměry a ovlivnit spolupracovníky. Další důležitou dovedností je efektivní řízení času, které napomáhá úspěšně organizovat práci. Její nedostatek vede k nestíhání a nezvládání úkolů. Předpokladem pro efektivní řízení je dovednost vést lidi a motivovat je.

**Motivy** určují intenzitu lidského jednání. Ambiciózní lidé, kteří jsou motivováni postavením, usilují o dosažení mimořádných výsledků, avšak jsou schopni intrikovat a podlézat svým nadřízeným. Naopak lidé, zaměřující se na sociální motivy, vytvářejí příjemné klima na pracovišti, ale někdy se méně soustřeďují na výkon. Člověk, který je motivovaný jistotou, se bude vyhýbat riziku a samostatnému rozhodování, za to ale bude podávat spolehlivý výkon.

**Postoje** vyjadřují náš vztah k realitě, řadíme zde například orientaci na výkon, loajalitu vůči firmě nebo orientaci na zákazníka. Na rozdíl od předchozích charakteristik se postoje mění. Špatná motivace, změna v přístupu vedoucího nebo unavenost ze stále dokola opakující se činnosti může vést ke ztrátě zájmu o výsledky a ke snížení výkonnosti pracovníka. Zvláštním postojem je vztah k sobě samému. Sebedůvěra vyplývá z rodinné situace a způsobu výchovy. Ti, kteří mají nízkou sebedůvěru, se nechávají zatlačovat ostatními do pozadí. Sebevědomí lidé jednají arogantně a vyvolávají negativní reakce u ostatních.

Zmíněné faktory se mohou projevovat v určitém působení lidí, jako příčiny jejich chování, jejich kombinace vytváří osobnostní typy.

## 2.3 Osobní rozvoj a motivování

Pokud se nacházejí mezi našimi podřízenými problematické osobnosti, jejichž slabé stránky snižují efektivnost řízení nebo úroveň mezilidských vztahů, nezbývá než se zamyslet nad možnostmi osobního rozvoje s cílem pozitivním způsobem usměrnit jejich práci a chování. Bělohávek (2012) nabízí řadu možností, které může nadřízený použít pro osobní rozvoj svých podřízených:

- **Vzdělávání a trénink** je prvním řešením, které nadřízení volí. Jedná se o rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností či rozvoj v oblasti komunikace, motivování a řízení času. Efekt vždy závisí na kvalitě kurzu a odhodlání účastníka uvést do praxe to, co se naučil.
- **Koučování** je mimořádně účinným nástrojem rozvoje osobnosti, jelikož je postaveno na intenzivní práci podřízeného s osobním koučem, kterým může být vedoucí, spolupracovník nebo profesionální konzultant. Výhodou je zaměření na konkrétní individuální problémy v oblasti komunikace nebo organizace práce, zatímco trénink se zabývá všeobecnými problémy, týkajícími se celé skupiny.

- **Stínování** podstupují méně zkušení pracovníci. Snaží se získat praktické zkušenosti od zkušenějších kolegů. Podřízený sleduje veškeré aktivity svého vzoru, chodí s ním na porady, jednání a spolupracuje na přípravě různých projektů. Následně konzultuje průběh jednotlivých situací a důvody zvolených postupů.
- **Delegování** znamená přenechání úkolu nebo konkrétního procesu na podřízené. Podřízený se snaží zvládnout práci, která přesahuje jeho dosavadní odpovědnosti. Jedná se také o test schopností pracovníka zvládnout náročnější práci a mít odpovědnější postavení.
- **Týmová práce** se snaží ukázat členům týmu komplexní souvislosti a respektovat pohled lidí z různých oddělení. V průběhu vývoje si tým vytváří vlastní způsob myšlení a rozhodování, vlastní normy, pravidla a hodnotový žebříček. Očekává, že tato nepsaná ustanovení budou členy týmu dodržována. Umožňuje předvídat chování ostatních (Evangelu a Fridrich, 2009).
- **Změna pracovní náplně** souvisí se záměrem přidělit pracovníkovi práci, která lépe vyhovuje jeho zaměření.
- **Přemístění** na jiné pracovní místo se týká povýšení do náročnější funkce nebo převedení do jiné oblasti na úrovni řízení. Tímto krokem dojde ke zvýšení osobní motivace, využití specifických schopností, vhodných pro určitý druh práce.

Bělohlávek (2012) tvrdí, že postoje a motivy zaměstnanců lze usměrnit použitím motivačních nástrojů:

- **Pochvala** se používá v případě, kdy pracovník splní požadovaný cíl a my jej chceme nadále motivovat. Tento motivační nástroj vede pracovníka k tomu, aby nadále pracoval stejným způsobem. Pochvala by měla být konkrétně zaměřena na osobu, spojená s rozhovorem a otázkami, aby splnila svůj účel. Abychom udrželi pracovní nasazení a zájem pracovníků, musíme vyhledávat příležitosti k chválení. Pochvala je účinnější v případě, kdy je provázena formou odměny, například finanční nebo přidělením prestižní práce.
- **Kritiku** řadíme mezi nástroj negativní motivace. Nabádá pracovníka k tomu, aby určitou činnost znovu neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Měla by být zaměřena na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka. Pro větší důraz bývá doprovázena různými stupni postihu, jako například pokáráním, přidělením horší práce, snížením prémie, přeřazením na jiné pracoviště.

- **Zadávání vhodných úkolů** může pracovníky motivovat ke zlepšení a zároveň pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových a dosud nevyzkoušených činností. Musíme se řídit určitými zásadami, jako jsou přesné instrukce, dávkování částí úkolů a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy.

## 2.4 Motivační teorie

Rozlišujeme dva základní způsoby, jak můžeme dojít k pracovní motivaci. První způsob znamená, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají takovou činnost, která vede k uspokojení jejich potřeby a ke splnění svých cílů. Druhý způsob se týká motivování managementem pomocí takových metod, jako je například povyšování, odměňování a pochvala (Armstrong, 2007).

Existují dva typy motivace:

**Vnitřní motivace** – jedná se o takové faktory, které si vytváří člověk sám a které ho ovlivňují, aby se choval určitým způsobem nebo aby se vypadal určitým směrem. Mezi tyto faktory řadíme odpovědnost, autonomii, příležitost rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou a podnětnou práci. Vnitřní motivátory budou mít dlouhodobější účinek, protože jsou přímo součástí jedince, nejsou mu tedy vnucené zvenjšku.

**Vnější motivace** – to, co vytváříme pro lidi, abychom je motivovali. Patří zde odměny, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například kritika. Tyto motivátory mohou mít výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě.

Pokud lidé chtějí pracovat a jsou podporováni svými nadřízenými pracovníky dělat věci dobře, je možné se na ně spolehnout. Motivace tedy dává důvod lidem, kteří chtějí vykonat dobrou práci. „Motivace funguje, protože odráží něco z lidské povahy, a porozumění různým teoriím, které se k ní vztahují, je užitečnou pomůckou v používání motivačních technik. Toto je oblast založená převážně na výzkumu (Forsyth, 2009, s. 16).“

Armstrong (2007) tvrdí, že nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která říká, že odměny a tresty jsou nápomocny k tomu, aby se lidé chovali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, která souvisí s obsahem motivace. Tato teorie říká, že motivace souvisí s podnikáním kroků za účelem uspokojení našich potřeb a identifikuje ty potřeby, které ovlivňují chování.

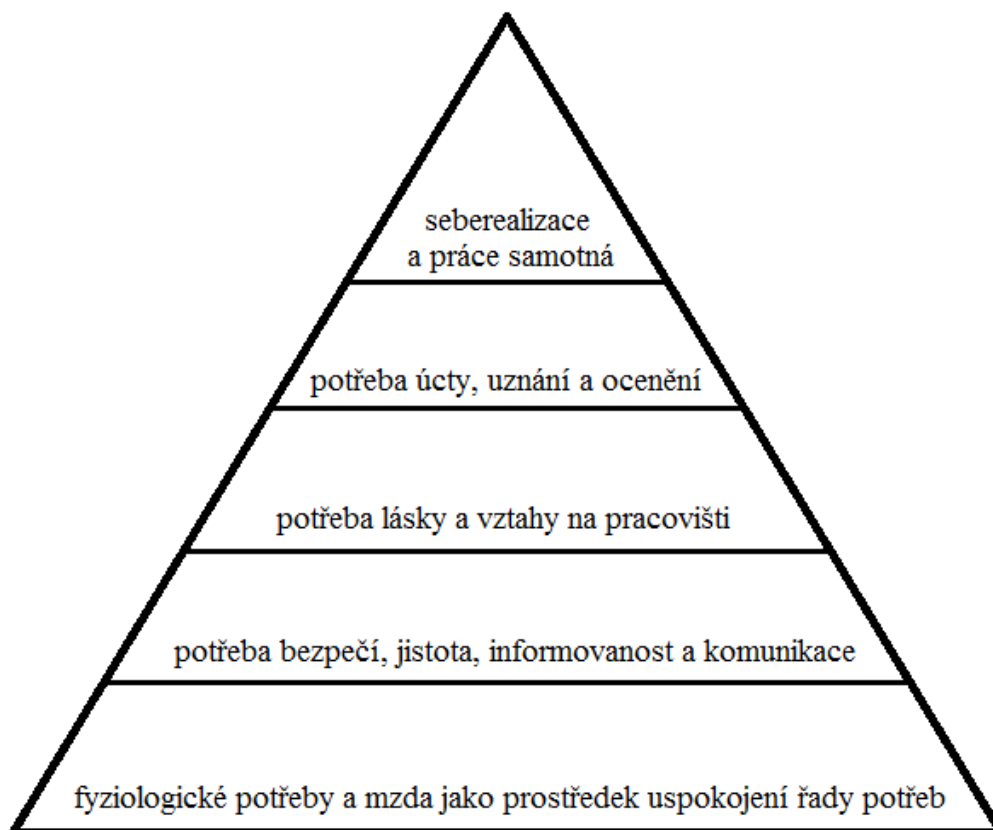


- Teorie zaměřené na proces, které se týkají psychologických procesů ovlivňujících motivaci a souvisejících s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

#### 2.4.1 Maslowova pyramida potřeb

Maslowova motivační teorie, známá také jako Maslowova pyramida, je odvozena z klinicko-psychologické praxe, přesto našla oblibu v psychologii organizace, jelikož dokonale vystihuje motivaci vysoce kvalifikovaných osob. Tato teorie pomáhá popsat základní lidské situace, které musí být zohledněny při všech motivačních snahách. Autorem hierarchické teorie potřeb, kterou lze vidět na obrázku č. 2. 1, je Abraham Maslow, který říká, že lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Jinak řečeno, pokud uspokojíme základní potřeby, můžeme následně uspokojit ty další a dosáhnout ostatních cílů. Lidské potřeby jsou tedy uspořádány do hierarchického systému od nejzákladnějších po vývojově vyšší, proto se tato teorie nazývá hierarchická. V tomto systému se uplatňuje funkční přístup, to znamená, že vyšší potřeby vystupují až po uspokojení potřeb nižších (Nakonečný, 2005).

*Obr. 2. 1 Maslowova pyramida potřeb: Hierarchie potřeb a aplikace na potřeby pracovníka*



*Zdroj: Upraveno dle Nakonečný, 2005*

## **Charakteristika jednotlivých úrovní potřeb**

Fyziologické potřeby jsou základem pyramidy. Naplnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití. Fyziologické potřeby se týkají dýchání, přijímání potravy a tekutin, klimatických podmínek, tepla a přístřeší. Na uspokojení těchto potřeb si musí lidé vydělat dostatek peněz v pracovním procesu. V pracovním procesu motivují zaměstnance na této hierarchické úrovni potřeb takové faktory, jako jsou například ochranné pomůcky, ochrana zdraví a bezpečnost při práci (Adair, 2004).

Na druhém stupni Maslowovy pyramidy se nachází pocit jistoty a bezpečí. Týká se zejména zajištění a uchování existence i do budoucna, odstranění nebezpečí, pracovní jistoty a zdraví pracovníka. V podnikové praxi naplňuje potřebu jistoty a bezpečí dobrá perspektiva podniku, která zabezpečí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu (Adair, 2004).

Další úroveň hierarchie potřeb tvoří potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství. Člověk se potřebuje začlenit do větší skupiny nebo celku a prožívat kladný vztah k ostatním lidem. Tyto sociální potřeby představují v podniku dobré pracovní vztahy a především souvisí s prací v týmech.

Na předposledním stupni pyramidy se nacházejí potřeby uznání a ocenění. Obsahují sebeocenění, uznání a respekt člověka ze strany ostatních. Způsob jakým vás a vaši práci lidé uznávají. V pracovním procesu představují formu pro naplnění potřeby uznání a ocenění peníze a pochvala (Adair, 2004).

Na vrcholu tohoto žebříčku stojí potřeba seberealizace. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace dobře organizovaná práce, která pracovníka těší, naplňuje ho a umožňuje mu ukázat své schopnosti a dovednosti. Pokud jsou potřeby z nižších pater Maslowovy pyramidy uspokojeny, má pracovník motiv realizovat všechn svůj potenciál, schopnosti a talent. Avšak podle autora této motivační teorie nemůže být potřeba seberealizace nikdy zcela naplněna (Adair, 2004).

### **2.4.2. Herzbergův dvoufaktorový model**

Dvoufaktorový model motivačních faktorů a hygienických faktorů vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti. Vycházelo se z předpokladu, že lidé jsou schopni sdělit podmínky, které je při jejich pracovní činnosti uspokojují nebo nespokojují. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že popisy dobrých období pracovníků se nejčastěji týkaly obsahu práce. Naopak popisy špatných období

se týkaly okolností a souvislostí práce (Armstrong, 2007). Tato teorie říká, že existují vnitřní faktory, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací, a vnější faktory propojené s nespokojeností.

Herzberg rozlišuje tyto hygienické faktory:

- administrativní procesy a politika organizace,
- pracovní podmínky na pracovišti,
- míra kontroly a vztahy s pracovníky,
- společenský status a osobní život,
- pracovní pozice a jistota,
- dohled,
- plat.

Jedná se o vnější faktory, které mají na pracovníka určitý dopad. Pokud jsou tyto jmenované faktory v nepříznivém stavu nebo kvalitě, vyvolávají u jedince nespokojenost a působí negativně na pracovní motivaci. Naopak pokud mají příznivý stav, nevyvolávají u pracovníka nespokojenost, jak by se dalo předpokládat. V tomto případě nejsou pracovníci nespokojeni, to znamená, že za daných podmínek vyvolávají u jedince pocit neexistence pracovní spokojenosti. Na pracovní motivaci pak nemají sebemenší vliv. Herzberg tedy tvrdí, že opakem nespokojenosti není spokojenost, ale „neexistující nespokojenost“ (Forsyth, 2009).

Motivační faktory, jež vytvářejí pozitivní motivaci, jsou:

- uznání a úspěch,
- dosažení cíle,
- náplň práce (práce sama o sobě),
- odpovědnost,
- povýšení,
- kariérní růst.

Pokud jsou zmíněné faktory v žádoucím stavu, vyvolávají u jedince pocit spokojenosti a zvyšují jeho motivaci k práci. Jestliže jsou tyto faktory nežádoucí, vyvolávají u pracovníka pocit nespokojenosti a zároveň snižují motivaci k práci. Vyjmenované faktory, ať pozitivní či negativní, pramenící z vnitřních kvalit lidské povahy, nabízejí ty nejlepší možnosti k tomu,

aby je vedoucí pracovníci využili ke zlepšování pracovních výkonů svých zaměstnanců (Forsyth, 2009).

Armstrong (2007) ve své knize tvrdí, že je tato teorie napadána z toho důvodu, že se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Kritika se vztahuje na to, že dvoufaktorová povaha teorie je výsledkem metody dotazování použité tazateli a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých vzorků respondentů, tudíž neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu.

### **2.4.3 Expektační teorie**

Původně byl pojem očekávání součástí teorie valence – instrumentalista – expektace, vytvořené Vroomem (1964), který se řadí mezi současné představitele psychologie pracovního jednání. Dalšími zastánci této teorie byli také S. Wyatt a W. Atkinson. Valence v tomto případě znamená hodnotu, instrumentalita znamená přesvědčení a expektace (očekávání) vyjadřuje pravděpodobnost, že určitá činnost nebo úsilí povede k určitému výsledku. Vroom toto pojetí očekávání definoval tímto způsobem: „Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese (Armstrong, 2007, s. 225).“

Síla očekávání se může zakládat na našich doposud získaných zkušenostech, ale člověk se často dostává do nově vzniklých situací – systém odměňování nebo pracovní podmínky vnucené managementem – ve kterých dosavadní zkušenosti nejsou dostatečným vodítkem pro situaci související se změnami. Díky těmto okolnostem může dojít ke snížení motivace (Armstrong, 2007).

K motivaci dochází pouze v případě, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný vztah a je-li výsledek považován za nástroj, který vede k uspokojení našich potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, jako je například prémie, funguje jen v případě, jestliže existuje jasná spojnice mezi úsilím a odměnou a hodnota odměny stojí za úsilí. To je také důvod, proč vnitřní motivace může být silnější než motivace vnější. Ve větší míře jsou výsledky vnitřní motivace pod kontrolou lidí, kteří se mohou spolehnout na své zkušenosti

při odhadování toho, nakolik mohou pomocí svého chování a jednání získat pozitivní výsledky (Armstrong, 2007).

Tuto teorii rozvinul Porter a Lawler, kteří na základě Vroomových myšlenek došli k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

- a) taková hodnota odměny, do jaké uspokojuje potřeby jistoty, uznání, seberealizace a autonomie,
- b) pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí tak, jak je vnímáno člověkem.

Čím vyšší je hodnota souboru odměn a čím větší je pravděpodobnost, že získání tohoto souboru odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude jedinec za dané situace vynakládat. Samotné úsilí ale nestačí. Pokud má být výkon žádoucí, musí to být efektivní úsilí. Existují dvě proměnné, které úsilí doplňují a to jsou schopnosti a vnímání role (Armstrong, 2007).

#### **2.4.4 Teorie cíle**

Latham a Lock zformulovali teorii cíle neboli teorii stanovení úkolů, ve které tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jedincům stanoveny specifické cíle. Tyto cíle musí být náročné, ale přijatelné a musí mezi nimi existovat zpětná vazba na výkon. Na stanovování cíle je velice důležitá participace jedinců, jelikož se jedná o nástroj, jak získat souhlas pro stanovení cílů vyšších. Náročné cíle musí jedinci projednat a odsouhlasit a jejich plnění musí být podporováno vedením. Pro udržení motivace a pro dosahování vyšších cílů je životně důležitá odezva. Bylo zjištěno, že pokud jedinci s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k daleko lepšímu výkonu než cíle snadné. „Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovolu je jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů (Armstrong, 2007, s. 226).

#### **2.4.5 Teorie spravedlnosti**

Tato teorie se zabývá tím, jakým způsobem jedinci vnímají a jaké mají pocity. Řeší způsob, jakým se s nimi v porovnání s ostatními zachází. Spravedlivé zacházení vyjadřuje, že je s jedincem jednáno stejným způsobem jako s jinou referenční skupinou nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká hlavně pocitů a vnímání a vždy jde o srovnávání. Nejedná se o synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně,

protože by to mohlo být nespravedlivé v takových případech, kdy si lidé zaslouží diferencovaný přístup (Armstrong, 2007).

Podle této teorie budou lidé lépe motivováni, pokud se s nimi bude jednat spravedlivě a demotivováni, jestliže tomu bude jinak. Vysvětluje jen jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být závažný z hlediska morálky. Existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která souvisí s tím, jak lidé cítí, že jsou odměňováni na základě svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která souvisí s tím, jakým způsobem jedinci vnímají spravedlnost postupů používaných organizací v takových oblastech, jako je hodnocení a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2007).

#### **2.4.6 Ostatní teorie**

Další velice důležitou skupinou motivačních teorií jsou teorie, které se zabývají chováním. Autoři kladou důraz na myšlenku, že chování se učíme ze zkušeností. V některých případech odmítají význam vnitřních psychických faktorů a zaměřují se na faktory vnější, které ovlivňují chování. Nejčastěji se můžeme setkat s teorií X a Y, nebo také s teorií cukru a biče.

#### **Teorie instrumentality**

Instrumentalita znamená přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k vykonání věci jiné. Tato teorie ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze.

Teorie instrumentality se objevila v 19. století v souvislosti s důrazem na ekonomické výsledky a na potřebu zracionalizovat práci. Teorie předpokládá, že člověk bude motivován k pracovní činnosti, jestliže odměňování a tresty budou souviset s jeho výkonem. Kořeny této teorie pochází z taylorismu. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněným Skinnerovou koncepcí podmiňování, že lidé mohou být podminěni k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za správné chování odměňováni. Říká se mu také zákon příčiny a účinku. Motivování je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu lidských potřeb. Tento systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2007).

## **Teorie X a Y**

Autorem této fascinující koncepce je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Vychází z předpokladu existence protichůdných představ o pracovníkovi a z těchto představ následně vychází odlišný přístup k němu. Jinak řečeno autor definoval lidské chování v souvislosti s přístupem k životu do dvou následujících směrů (Forsyth, 2009).

Teorie X předpokládá, že člověk je tvor líný, nezodpovědný, nezajímající se o práci, má k ní vrozenou nechuť, takže má-li být dosaženo něčeho pořádného, je nezbytné ho k práci donutit například pohrůzkou trestu. Naopak za dobrou práci, dobrý výkon je potřeba ho finančně odměnit. Dále je člověk tvor nesamostatný, vyžaduje neustále vedení, kontrolu a dohled (Bedrnová a Nový, 2004).

Teorie Y se na věc dívá z opačného úhlu a předpokládá, že lidé chtějí pracovat. Mají rádi úspěch, uspokojení ze zodpovědnosti, radují se z pozitivních výsledků a přirozeně hledají cesty, jak by jim práce mohla přinést pozitivní zkušenosti. Podle této teorie jsou pro člověka důležitější například možnosti pracovat tvořivě nebo užitečnost vlastní práce než finanční odměny (Forsyth, 2009).

Oba dva zmíněné názory mají pravdu. Jedná se o extrémní postoje, které lidé zaujmají. Jistě existují zaměstnání, která jsou pro pracovníka nudná a ostatní, co jsou pro něj zajímavá. Proto je jasné, že motivovat ty, kteří dělají to druhé, je znatelně jednodušší. Významnou součástí tohoto konceptu je zjištění, že s postupujícím kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá typu Y, což vyžaduje přizpůsobovat přetrvávající přístupy k pracovníkům odpovídající spíše představě typu X (Forsyth, 2009).

## **Teorie cukru a biče**

Autorem této teorie je americký psycholog B. F. Skinner, který ji definoval v roce 1953. Zabývá se v ní především dvěma základními motivy. Na jedné straně se vyskytuje odměna a na druhé trest. Ty slouží k tomu, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Je nejjednodušším pohledem na to, jak stimulovat člověka. Pokud někdo pracuje dobře, zaslouží si odměnu – „cukr“ (finanční prémie), pokud ale pracuje špatně, dojde k potrestání – „bič“ (odebrání služební věci, přeražení na nižší pozici, krácení finančních prémie).

## 2.5 Motivační program

Jedním z nejeфекtivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici, je odměňování. Jde o velmi významnou personální oblast pro společnost a její zaměstnance. Odměňování pracovníků je velmi složitou a ne vždy jasně danou záležitostí. Je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je náhradou za odvedenou práci. Odměna za vykonanou práci a jiné odměny ovlivňují množství a kvalitu práce (Kociánová, 2010).

Systém odměňování by měl být spravedlivý a motivující, měl by odpovídat potřebám organizace a také potřebám jejích zaměstnanců. Má motivovat pracovníky k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí. Měl by být akceptovatelný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a také přispívat k vytváření harmonických vztahů na pracovišti. Vychází ze strategie firmy a podporuje její klíčové prvky. Výsledkem by měl být efektivní, aktivní a motivující systém, který splňuje princip spravedlivé odměny za práci. Zároveň by měl být tento systém schopen rozeznávat výkonné pracovníky. Záleží jen na organizaci, jaké možnosti a formy odměňování využije, jaká si zvolí pravidla a jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní (Čopíková a Horváthová, 2010).

Odměňování patří k nejeфекtivnějším nástrojům motivace, které má společnost a její pracovníci k dispozici. Odměny jsou vázány na povahu vykonávané práce nebo na výkon zaměstnance. Mohou mít peněžní nebo nepeněžní formu, mohou se týkat povýšení, významných pracovních úkolů nebo různých forem vzdělávání. Odměňování vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn zahrnuje odměny, které jsou pracovníkovi obvykle poskytovány nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, jedná se o benefity (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) rozlišuje následující složky odměňování:

- základní peněžní odměna a dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody – benefity,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, odpovědnost a osobní rozvoj),
- procesy zaměřené na řízení pracovního výkonu.

Bagshawe (2011) ve své knize tvrdí, že mzda je považována za nejdůležitější motivační faktor každého jednotlivce. Dnes už ale tento fakt zcela jistě neplatí. Peníze jsou sice důležité,



ale nejsou nejdůležitějším prvkem v motivaci jedince. Je patrné, že existují důležitější faktory, které stojí za zvážení, mohou jimi být například zaměstnanecké výhody.

Peněžní odměny poskytované pracovníkům pomohou přilákat a udržet si zaměstnance a po nějakou dobu mohou zvýšit pracovní úsilí a minimalizovat nespokojenost. Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají ze samotné práce, týkají se pravomocí, odpovědnosti, pocitu úspěšnosti, poskytování vzdělávání a příležitostí k rozvoji kariéry a mají na motivaci dlouhodobější dopad. Pracovníci budou motivováni lépe, pokud vykonávaná práce bude uspokojovat jejich sociální, psychologické a rovněž ekonomické potřeby. Celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici, a které mohou být využity k získávání, udržení a motivování zaměstnanců. Základem koncepce celkové odměny je teorie potřeb, která uznává nepeněžní odměny jako motivátory. Pochvala a uznání jsou jako nepeněžní motivátory důležité, jelikož uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb. Koncepce celkové odměny využívá v systému odměňování jak peněžní, tak nepeněžní odměny (Armstrong, 2009).

Motivační program obsahuje nástroje stimulace zaměstnanců v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prostupuje celým systémem řízení lidí v organizaci. Hlavním přínosem je ovlivňování ochoty lidí pracovat, jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Konkretizuje systém práce s lidmi s vyhraněným zaměřením na kladné ovlivňování pracovní motivace pracovníků (Kociánová, 2010).

V konkrétní podobě v něm nalezneme soubor pravidel, opatření a postupů. Primárním cílem je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní vyplývajícího optimálního přístupu zaměstnanců organizace k práci. Týká se to všech aspektů, které jsou pro organizaci současně či trvale významné (Kociánová, 2010).

Tureckiová (2004) tvrdí, že motivační programy mají prostřednictvím systematického působení na motivaci jednotlivých pracovníků i pracovních týmů vést:

- k přijetí cílů organizace jednotlivými pracovníky i pracovními skupinami a posílit tím angažovanost zaměstnanců a jejich podíl na řídicích aktivitách (řízení podle cílů nebo systém řízení pracovního výkonu),
- k dosažení změn v pracovním jednání, které by vedly k dosahování vysokých pracovních výkonů,
- k podpoře pracovní spokojenosti.

### 2.5.1 Tvorba motivačního programu

Základem motivačního programu je respektování obecných poznatků o motivaci, motivačním procesu a stimulaci lidí. Vychází z analýzy motivační struktury pracovníků organizace. Důležité je provádět průzkumy motivační struktury pracovníku spolu s dalšími psychologickými a sociologickými průzkumy, které nám dovolují zhodnotit výchozí stav v organizaci v oblasti řízení lidských zdrojů, silné a slabé stránky systému řízení a jeho motivační účinky. Hlavním předpokladem k tvorbě motivačního programu, tak aby odpovídal prioritám pracovníků, jsou základní znalosti a informace (Kociánová, 2010).

Kociánová (2010) ve své knize zmiňuje především sociálně-ekonomické informace, které jsou důležité pro tvorbu motivačního programu organizace, jde zejména o informace z těchto oblastí:

- technické, technologické a organizační podmínky práce,
- sociálně-demografické a profesně-kvalifikační charakteristiky pracovníků,
- charakteristiky pracovního prostředí, pracovních podmínek a sociální vybavení pracovišť,
- systém hodnocení a odměňování pracovníků,
- způsob řízení a vedení pracovníků,
- systém personálního řízení a personální práce v organizaci,
- uplatňovaný systém péče o zaměstnance v organizaci,
- informace o pracovní spokojenosti pracovníků, vztahu k práci, záměry a cíle organizace, sociální politika, personální řízení, názory pracovníků na informační politiku v podniku, subjektivní hodnocení celkové koncepce řízení organizace.

Provazník a Komárková (2004) ve své knize rozděluje postup tvorby a realizace motivačního programu do následujících základních kroků:

Nejprve je nutné zaměřit se na analýzu motivační struktury (motivačního profilu) zaměstnanců organizace a vyhodnocení jejich spokojenosti či nespokojenosti s podnikovými skutečnostmi (je možné použít formu dotazníkového šetření či osobní rozhovory). Tato primární fáze přípravy motivačního programu vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání zaměstnanců. Dalším krokem je při tvorbě je stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů motivačního programu, to znamená určení oblastí, na které

je nutné působení motivačního programu zaměřit. Může se to týkat jak zaměření na posílení motivace k výkonu, tak na ovlivnění motivace ke kvalitní práci.

Dále je nezbytné zpracování charakteristiky současné výkonnosti zaměstnanců v určité oblasti a stanovení její cílové úrovně. Nalezené rozdíly umožňují konkrétněji určit jakékoliv problémy či úkoly, které je nutné v motivačním programu řešit, poté představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění daného motivačního programu. Vymezení možných stimulačních prostředků ve vztahu k domnělému zaměření motivačního programu. Podstata této činnosti je v ujasnění možností stimulace cílových forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru skutečných forem stimulace. Výběr určitých forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení určitých podmínek jejich uplatňování. Podmíněnost je jedním z hlavních předpokladů účinnosti jakéhokoli stimulu, to znamená přiznání stimulujícího podnětu jen při splnění určité podmínky. Určení těchto podmínek je jedním krokem z této části tvorby motivačního programu.

Poslední fáze se týká sestavení vlastního motivačního programu ve formě podnikového dokumentu. Řadí se mezi významné podnikové dokumenty. Slouží také jako závazná směrnice, která upravuje činnost řídicích zaměstnanců. Dále následuje obeznámení všech zaměstnanců organizace s přijatým motivačním programem. Ačkoliv se tento krok může zdát při přípravě, tvorbě a realizaci motivačního programu zcela bezvýznamný, ve skutečnosti je jedním z nejvýznamnějších. Závažnost spočívá ve skutečnosti, že samotné vědomí pracovníků, že pro jejich pracovní spokojenost a pracovní motivaci vedení podniku něco dělá, má kladný vliv především na jejich prožívání a dále pak i na jejich pracovní činnost. Nejvíce účelné se zdá publikování motivačního programu ve formě podnikové brožurky nepřilíš velkého rozsahu, která je neustále k dispozici každému zaměstnanci včetně uchazečů o volné pracovní místa. Význam seznámení zaměstnanců s motivačním programem je dán také posledním krokem a to kontrolou výsledků přijatého motivačního programu a uskutečnění jeho případných úprav.

Motivační program vychází nejen z aktuálních potřeb organizace, ale také z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců v období jeho přípravy a zavedení. Je nutné počítat s tím, že potřeby podniku a podmínky pracovní činnosti zaměstnanců můžou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je proto nutné z těchto důvodů v určitých časových intervalech vyhodnocovat a upravovat (Provazník a Komárková, 2004).

Motivační program musí vždy vycházet z určité situace a potřeb konkrétní organizace v daném čase. Z toho plyne, že není možné vytvořit modelový, obecně platný motivační program, který by vyhovoval každé organizaci. Proto je nezbytné výše uvedený příklad chápat jen jako určitou ilustraci motivačního programu. Obecně však platí, že vytvoření a realizace účinného programu přispívá zároveň k hospodářské prosperitě organizace i k podpoře pracovní motivace, výkonnosti a celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců (Provazník a Komárková, 2004).

### 3 Charakteristika firmy

Tato kapitola se zabývá základní charakteristikou společnosti Tawesco, s.r.o. Veškeré informace byly získány z interních materiálů společnosti a z osobního pohovoru s personálním ředitelem firmy.

Tawesco s.r.o. je dceřiná společnost firmy PROMET TOOLS a.s, se sídlem v Moravskoslezském kraji ve městě Kopřivnici v areálu Tatry. Společnost Tawesco s.r.o. byla založena v roce 1995 vyčleněním provozu nářaďovna z podniku TATRA a.s. Následovně se rozšířila v roce 1997 o lisovnu a později v roce 2005 o svařovnu, která je určena k výrobě rámů, kabin a svařovaných dílů pro nákladní automobily. O rok později byla převedena výroba nosných rour, pro výrobu podvozků nákladních automobilů. V roce 2011 mateřská společnost TATRA, a.s. prodala 100% obchodní podíl v Tawesco s.r.o. společnosti PROMET TOOLS a.s., která je součástí skupiny PROMET GROUP a.s. Ta se momentálně snaží o posílení pozice firmy Tawesco s.r.o. na trhu, a to především investicemi do moderních technologií. V nedávné době zakoupila několik zařízení, například transferový lis. Modernizace probíhá také v systému měření, a to pořízením 3D optického skeneru a 3D systému laser Tracker. Více než stoletá tradice ve výrobě nářadí souvisejících s výrobou automobilů Tatra a osobních automobilů řadí tuto firmu mezi velice zkušené výrobce.

V současné době je firma předním dodavatelem lisovacího nářadí, plechových výlisků a svařenců do automobilového průmyslu. K jejím dlouholetým zákazníkům patří například ŠKODA AUTO a.s., DURA Automotive Systems CZ s.r.o., Visteon-Autopal s.r.o., MAHLE Behr Ostrava s.r.o., Benteler Distribution Czech Republic, spol. s.r.o., Karosa a.s. a mnoho dalších. Tawesco s.r.o. zavedlo a využívá systém managementu jakosti dle EN ISO 9001:2000/TS 16949:2002 a VDA 6.4. Za snahu a neustálé zlepšování v oblasti zákaznického servisu získala společnost v roce 2006 titul Důležitý partner firmy Visteon. V roce 2007 se dostala na prestižní seznam Volkswagen Group Akward, který oceňuje 100 nejlepších dodavatelů jmenovaného největšího evropského výrobce automobilů.

Společnost Tawesco s.r.o. se zabývá vývojem a výrobou lisovacích nástrojů, širokého sortimentu přípravků a nářadí, výrobou výlisků za studena a svařovaných dílů pro zákazníky především v oblasti automobilového průmyslu. Zákazníkům nabízí komplexní servis a služby v těchto následujících oblastech:

- konstrukce a technická příprava výroby lisovacího nářadí, svařovacích a měřících přípravků
- výroba lisovacího nářadí, svařovacích a měřících přípravků
- lisování železných a hliníkových výlisků na klikových a postupových lisech
- svařování podsestav a sestav karoserií a podvozků

Cílem této společnosti je být vyhledávaným, obchodně i ekonomicky prosperujícím dodavatelem v oblasti podnikatelské činnosti. Firma se také neustále snaží zlepšovat kvalitu zákaznického servisu.

## **4 Analýza motivačního programu firmy**

Společnost Tawesco s.r.o. nemá sestaven konkrétní motivační program v podobě jednotného dokumentu. Jednotlivé motivační nástroje upravuje kolektivní smlouva, která definuje pracovněprávní vztahy, mzdový systém společnosti, způsob odměňování pracovníků, zaměstnanecké výhody a také oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Délka stanovené pracovní doby v celé společnosti činí 37,5 hodin týdně, v této pracovní době není započtena přestávka na jídlo a oddech v trvání 30 minut. Pracovní doba se s výjimkami rozvrhuje rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne. Pro účely odměňování začíná pracovní týden v pondělí první směnou od 6:00 – 14:00 hod. Zaměstnanci pracují na třisměnný pracovní režim. V provozech, kde zaměstnanci s rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou pracují na směny, se určuje týdenní směnnost jednotlivých zaměstnanců na jeden měsíc dopředu. Při stanovení pracovní doby a rozvržení směnnosti přihlíží k možnostem zabezpečení plynulé dopravy a sociálním aspektům pracovníka. Na pracovištích se značným hygienickým znečištěním se do pracovní doby započítává 10 minut na očistu při skončení směny. Základní výměra dovolené v zákoníku práce je prodloužena o jeden týden a činí celkem pět týdnů.

### **4.1 Peněžitě odměňování**

Mzda je dle zákona peněžitě plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci podle její složitosti, odpovědnosti, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci stejné hodnoty stejná mzda. Vývoj nominálních mezd se hodnotí k růstu životních nákladů, které jsou převzaty z údajů publikovaných Českým statistickým úřadem. Mzda je vyplácena měsíčně. Ve společnosti rozlišujeme tři základní formy mzdy:

- Časová mzda je součinem mzdového tarifu sjednané třídy a odpracované doby.
- Časová mzda s kontrolovaným výkonem je mzda stanovena měsíčním tarifem při sledování odvedeného výkonu v čase nebo množství produkce, přičemž tento výkon nemá vliv na výši tarifu.
- Smluvní mzda je individuální forma časové mzdy, která se sjednává v okruhu zaměstnanců v souladu s katalogem technickohospodářských funkcí. Výjimečně ji lze sjednat také u dalších zaměstnanců – odborníků, kteří dosahují vynikající pracovní výsledky, zejména u tvůrčích činností (např. výzkumný pracovník, projektant, technolog, specialista) a v oblasti nejnáročnějších povolání v kategorii dělníků.

Rozeznáváme tyto kategorie zaměstnanců:

- dělníci – dělník výrobní, dělník režijní,
- technickohospodářští zaměstnanci.

### **Mzdové tarify, tarifní mzda a třída**

Mzdový tarif vyjadřuje sazbu mzdy za jednotku času. Tarifní mzda je stanovena měsíčním mzdovým tarifem příslušné třídy. Je automatizovaně snižována o absenci v příslušném měsíci. Tato mzda všech tarifně odměňovaných kategorií zaměstnanců se v roce 2015 zvýšila o 1,94% v porovnání s předchozím rokem. Pro odměňování zaměstnanců se používají měsíční mzdové tarify uvedené v následující tabulce č. 4. 1.

*Tabulka 4. 1 Mzdové tarify pro období 2015 – 2017*

<b>Třída kat. D</b>	<b>Třída kat. THZ</b>	<b>Kč/měs.</b>	<b>Kč/hod.</b>
3	2	12 330	75,62
4	3	12 867	78,91
5	4	13 423	82,32
6	5	14 037	86,09
7	6	14 685	90,06
8	7	15 371	94,27
9	8	16 094	98,71
10	9	16 891	103,59
11	10	18 469	113,27
12	11	20 614	126,43
	12	22 654	138,94
	13	25 055	153,66

*Zdroj: interní materiály společnosti*

### **Příplatky**

Zaměstnancům je za odvedenou práci vyplácena mzda, ke které se poskytují příplatky podle níže uvedených podmínek:

- za nařízenou práci přesčas se poskytuje po předchozí dohodě zaměstnanci náhradní volno, pokud se však nedohodne na čerpání náhradního volna za práci přesčas, přísluší mu ke mzdě za každou přesčasovou hodinu příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku dosaženého v předchozím čtvrtletí



- za práci odpoledne (ve druhé směně) přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 5,- Kč/hod. a nepřísluší mu, pokud pracuje přesčas nebo za napracování již poskytnutého náhradního volna
- za práci v noci přísluší zaměstnanci příplatek za každou odpracovanou hodinu ve výši 17,00 Kč/ hod. a ten mu náleží i v případě poskytnutého náhradního volna
- za práci v sobotu a neděli a ve dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu je poskytován příplatek ve výši 40 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu a také mu náleží v případě poskytnutého náhradního volna
- za práci ve svátek přísluší zaměstnanci mzda a náhradní volno, pokud čerpá náhradní volno, náleží mu náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku a v nepřetržitém provozu ve výši 125 % průměrného výdělku
- za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí činí výše příplatku ke mzdě za každý stěžující vliv 6,20 Kč za každou odpracovanou hodinu
- za práci ve výškách nad 10 metrů přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 5,30 Kč/hod.
- provozní příplatek, který je zobrazen v tabulce 4. 2, vyjadřuje zvláštní vlivy, neatraktivnost povolání, funkcí a pracovišť je poskytován zaměstnancům na vybraných pracovištích za každou odpracovanou hodinu

*Tabulka 4. 2 Výše provozního příplatku*

<b>Seznam pracovišť</b>	<b>Výše příplatku v Kč/hod.</b>
dělníci linkových pracovišť Výroba kabin	2,70
u výrobních dělníků, u nichž je stanovena norma spotřeby času	5,30
za dobu svařování pro svářeče a případně další zaměstnance stanovené technologickým postupem nebo rozhodnutím příslušného vedoucího	7,00
dělníci provozu Lisovna a Svařovna mimo dělníky střediska Údržba	5,30
dělníci střediska Údržba	2,00

*Zdroj: interní materiály společnosti*

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovost mimo pracoviště je takový časový úsek, kdy účast zaměstnance mimo jeho pracovní dobu na pracovišti není nutná, musí však být připraven k výkonu práce. Její délku stanovuje ředitel úseku nebo provozu. Společnost zaměstnanci poskytuje odměnu

za pracovní pohotovost ve výši 10% průměrného výdělku a jedná-li se o den pracovního klidu 20% průměrného výdělku. Tato odměna nepřísluší zaměstnancům se smluvní mzdou.

### **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení umožňuje ve společnosti diferencovat výši mzdy jednotlivých zaměstnanců podle využívání jejich odborných znalostí, osobních vlastností a dalších schopností důležitých pro výkon funkce nebo pracovní činnosti a podle dosahovaných výsledků práce. Stanovení osobního hodnocení pro jednotlivce se provádí na základě hodnocení výkonu zaměstnance přímým nadřízeným až do úrovně vedoucího oddělení nebo dílovedoucího. Zaměstnanec je hodnocen vzhledem ke své pracovní náplni a funkci, kterou ve společnosti zastává. Hodnocení výkonu se provádí měsíčně.

Hodnocení výkonu se provádí podle následujících kritérií:

**Kritérium I** – kvalita, jakost výsledku práce. Hodnotí se bezchybnost, dlouhodobá kvalita práce bez výkyvu a změn, plnění úkolů v požadovaném množství práce a dodržování termínů.

**Kritérium II** – osobní přístup k práci, ochota spolupráce, řízení kolektivu. Hodnotí se plnění úkolů, spolehlivost, rozsah a úroveň spolupráce s jinými zaměstnanci nebo útvary, aktivní přístup ke zvyšování kvalifikace. U řídicích zaměstnanců se také posuzují jejich řídicí a organizační schopnosti, umění jednat s lidmi a stupeň respektování názorů kolektivu.

**Kritérium III** – flexibilita, iniciativa, samostatnost. Hodnotí se stupeň samostatnosti při plnění zadaných úkolů, schopnost flexibilní změny činnosti (např. výkon jiné profese, změna pracoviště), trvalá iniciativa při řešení úkolů, předkládání alternativních návrhů.

**Kritérium IV** – využívání pracovní doby, hospodaření se svěřenými prostředky. Hodnotí se využívání pracovní doby k dosažení efektivního výkonu, aktivní přístup ke snižování nákladů, úsporné zacházení se svěřenými prostředky a materiálem.

**Kritérium V** – dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů. Hodnotí se dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, dodržování technologické kázně a bezpečnosti práce, používání ochranných pomůcek, neomluvená absence.

## **Prémie**

Byly v této společnosti zavedeny v roce 2011, avšak u zaměstnanců nemají moc velký úspěch. Jedná se o jednu ze základních složek mzdy na bázi motivačního charakteru, která je tvořena na základě výsledků společnosti. Základem pro rozdělení prémie je skutečně dosažená tarifní mzda za dané období. Prémie na jednotlivce rozděljuje přímý vedoucí zaměstnanec, kdy při konkrétním stanovení výše prémie se vychází z hodnocení plnění stanovených prémiových ukazatelů, které jsou uvedeny v pravidlech pro poskytování prémie. Prémie je vyplácena měsíčně, čtvrtletně, pololetně nebo ročně na základě prémiových ukazatelů.

## **Mimořádné odměny**

Společnost může poskytovat zaměstnancům odměny za úkoly a projekty, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí nebo jako ocenění mimořádného hospodářského přínosu společnosti. Lze je poskytnout i formou cílových předpisů, které navrhuje příslušní odborní ředitelé a manažeři projektů. Ty musí obsahovat účel předpisu včetně úkolu nebo cíle, okruh zainteresovaných zaměstnanců, rozsah plánovaného úkolu, výši, průběh a zdroj úhrady odměny. Zaměstnavatel odměňuje zaměstnance za odpracování plánovaného fondu pracovní doby. Celková výše této odměny je závislá na počtu odpracovaných hodin bez přesčasů, její splatnost je měsíční a sazba odměny za jednu odpracovanou hodinu je 3,00 Kč. Na odměnu nemá nárok zaměstnanec, který nemá plně odpracovaný časový fond z důvodu absence.

## **4.2 Zaměstnanecké výhody**

### **Závodní zdravotní péče**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům ve spolupráci se smluvními lékaři, zajišťujícími závodní preventivní péči, lékařské prohlídky za účelem ověření zdravotní způsobilosti k práci a výstupní lékařské prohlídky zaměstnanců rizikových pracovišť. Ty prohlídky, které nejsou hrazeny pojišťovnami, hradí zaměstnavatel. Dále v rámci zajištění první pomoci zajišťuje převozy úrazů sanitním vozidlem a poskytování laické první pomoci zaměstnanci hasičského záchranného sboru TATRA TRUCKS a.s.

### **Rehabilitační péče**

Společnost zajišťuje zaměstnancům rehabilitační péči ve zdravotnickém středisku na Horní Bečvě. Umožňuje jim její absolvování a uhrazuje další nezbytné výdaje související s touto péčí (tj. dopravu, ubytování popř. po dohodě se zdravotnickým zařízením zdravotní

úkony předepsané lékařem nehrazené zdravotní pojišťovnou). Přibližně 125 zaměstnancům je rehabilitační péče poskytnuta rekondiční formou s poskytnutím pracovního volna s náhradou mzdy v délce 5 dnů ročně. Ostatním zaměstnancům je zajištěno ambulantní čerpání rehabilitační péče bez poskytnutí pracovního volna v minimální hodnotě 1 000,- Kč na zaměstnance ročně.

### **Závodní stravování**

Zaměstnancům je poskytováno stravování na první a druhé směně, na třetí je umožněno. Občerstvení je zajištěno v průběhu pracovní doby v prodejnách (kantýnách), kde je sortiment zboží přizpůsoben především potřebě občerstvení. Zaměstnavatel přispívá v průběhu jedné pracovní směny na stravování částkou, která odpovídá 55 % ceny poskytovaného jídla při zabezpečení stravování externím dodavatelem. Organizace také poskytuje na pracovišti ochranné nápoje.

### **Penzijní připojištění**

Zaměstnavatel pro podporu zajištění zaměstnanců ve stáří přispívá k jejich penzijnímu připojištění. Nárok na tento příspěvek vzniká každému zaměstnanci, který je v pracovním poměru společnosti a odpracoval během 3 měsíců nejméně 10 směn. Zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění s kterýmkoliv z penzijních fondů a výše příspěvku placeného zaměstnancem musí činit nejméně 100,- měsíčně. Výše příspěvku na penzijní připojištění je stanovena na 3 % z měsíčního vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení zaměstnance, max. 800,- Kč.

### **Školení a kurzy**

Minimálně jedenkrát za rok společnost uskutečňuje školení pro vedoucí zaměstnance a odborové funkcionáře v oblasti pracovněprávních předpisů tj. zejména kolektivní smlouvy, pracovního řádu, etického kodexu a zákoníku práce. Dále jsou zaměstnanci školeni v oblasti BOZP. Nově nastupujícím zaměstnancům v kategorii výrobní dělník umožňuje zaškolení v průběhu 20 pracovních dnů po nástupu a to maximálně celkem 10 hodin.

### **Odměna za vyznamenání**

Při příležitosti pracovního nebo životního jubilea zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům odměnu v následující výši:

- 3000,- Kč při příležitosti pracovního jubilea 15, 20, 25, 30, 35 a 40 odpracovaných let ve společnostech TATRA Group a Tawesco s.r.o.,
- 5 000,- Kč jubilantům při příležitosti životního jubilea 50 a 60 let věku, kteří odpracovali ve společnostech TATRA Group a Tawesco s.r.o. v součtu minimálně 15 let.

Dále společnost může ocenit zaměstnance u příležitosti pracovního nebo životního jubilea za jejich pracovní výsledky titulem „Zasloužilý zaměstnanec Tawesco“.

### **Odměna při prvním odchodu na starobní nebo invalidní důchod**

Zaměstnanci náleží při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní důchod nebo po přiznání invalidního důchodu odměna v závislosti na součtu délek zaměstnání ve společnostech TATRA Group ve výši:

- 3 násobku průměrného měsíčního výdělku při délce pracovního poměru nad 30 let,
- 2 násobku průměrného měsíčního výdělku při délce pracovního poměru nad 15 let,
- 1 násobku průměrného měsíčního výdělku při délce pracovního poměru do 15 let.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Pro bakalářskou práci byla zvolena metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření. Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím motivačním programem, zaměřeným na odměňování pracovníků v oblasti zaměstnaneckých výhod a následně na základě dotazníkového šetření navrhnout případná doporučení, které povedou k jeho zlepšení. Pro získání informací o současné úrovni motivace zaměstnanců byl použit strukturovaný dotazník s uzavřenými otázkami, který je součástí přílohy (příloha 1). Dotazník byl vytvořen za spolupráce personálního ředitele společnosti Tawesco, s.r.o.

Dotazník je zpracován tak, aby byl anonymní, což by mělo zajistit větší věrohodnost. Skládá se ze tří částí. První část je zaměřena na práci obecně. Zaměstnanec volí důležitost položek týkajících se motivace. Dále se rozhoduje o tom, jestli souhlasí nebo nesouhlasí s jednotlivými výroky ohledně ohodnocení jeho práce.

Druhá část je věnována poskytovaným zaměstnaneckým výhodám. Pracovník se zde zabývá poskytováním a využíváním zaměstnaneckých výhod. Má na výběr z těchto možností:

- 1) poskytuje a využívám,
- 2) poskytuje, ale nevyžívám,

- 3) neposkytuje, ale chtěl bych,
- 4) neposkytuje a ani bych neměl zájem,
- 5) nevím.

Potom se rozhoduje, jak moc jsou pro něj jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité. Třetí část obsahuje otázky identifikační, které slouží ke kategorizaci výběrového souboru.

Součástí dotazníku byl také průvodní text s vysvětlením záměru a prosbou o spolupráci při získávání informací za pomoci vyjádření názoru zaškrtnutím jedné z možností. Personální ředitel v tištěné podobě rozdál každému vedoucímu pracovníkovi dotazníky pro jeho podřízené. Vedoucí pracovníci zabezpečili rozdání dotazníku a po následném vyplnění i jejich sběr. Zaměstnanci měli možnost vhodit dotazník do schránky pro náměty zaměstnanců nebo ho předat svému nadřízenému.

#### **4.4 Výsledky dotazníkového šetření**

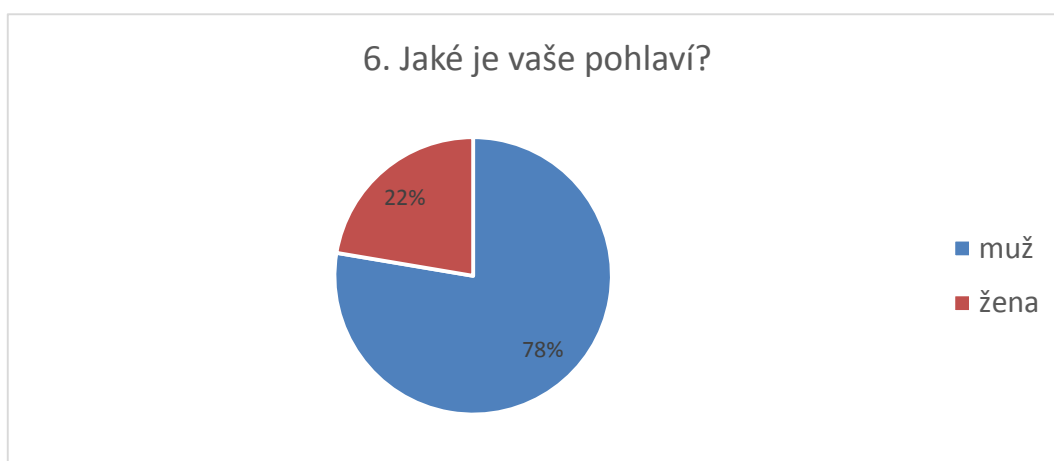
Následující část se týká výsledku dotazníkového šetření. V úvodu bude rozebrán zkoumaný vzorek respondentů, který byl pro vyplnění uveden v závěru dotazníku. Poté se zaměříme na zhodnocení jednotlivých otázek, které pro znázornění doplním tabulkou a grafem.

Společnost Tawesco, s.r.o. zaměstnává přibližně 700 kmenových zaměstnanců a dalších 200 zaměstnanců agenturních. Cílovou skupinou byli řadoví zaměstnanci, nikoli manažeři a vyšší vedení. Vyplnění dotazníků bylo zcela dobrovolné s více než týdenní lhůtou na odevzdání. Z celkového počtu 700 kmenových zaměstnanců byl dotazník rozdán 500 kmenovým zaměstnancům společnosti. Po vyřazení 14 neúplných dotazníků zůstalo na další analýzu celkem 179 dotazníků. Dotazník vyplnilo a odevzdalo 35,8 % zaměstnanců. Hlavními příčinami nižší návratnosti mohly být především obavy ze zachování anonymity nebo neochota pracovníka dotazník vyplnit, ať už z pocitu, že by pracovníka zdržel od jeho práce, nedostatku času či nezájmu o vyplnění.

##### **4.4.1 Zkoumaný vzorek respondentů**

Dotazníkového šetření se dle grafu č. 4. 1 zúčastnilo 78 % mužů a 22 % žen. Vyjádřením v číslech dotazník vyplnilo 139 mužů a 40 žen. Vzhledem k charakteristice, náplni práce a s přihlédnutím k fyzické náročnosti je ve společnosti zaměstnáno více mužů než žen.

*Graf 4. 1 Poměr mužů a žen*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu č. 4. 2 je patrné, že dotazník vyplnilo a odevzdalo 44 % technickohospodářských zaměstnanců a 56 % pracovníků z dělnických profesí. Vyjádřením v číslech dotazník vyplnilo 79 technickohospodářských zaměstnanců a 100 pracovníků z dělnických profesí.

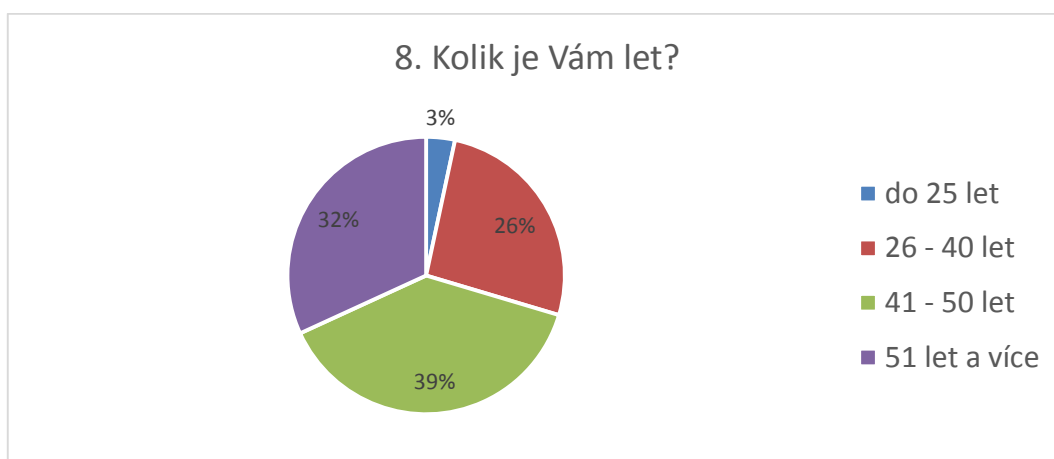
*Graf 4. 2 Pracovní zařazení*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro účely výzkumu byly stanoveny 4 věkové skupiny. Z níže uvedeného grafu č. 4. 3 vyplývá, že největší zastoupení ve společnosti má věková skupina 41 – 50 let a to 39 %. Na druhém místě je věková skupina 51 a více let, je to 32 %. O 6 % méně respondentů, tedy 26 % je ve věku 26 – 40 let. 3 % zúčastněných je ve věku 18 – 25 let.

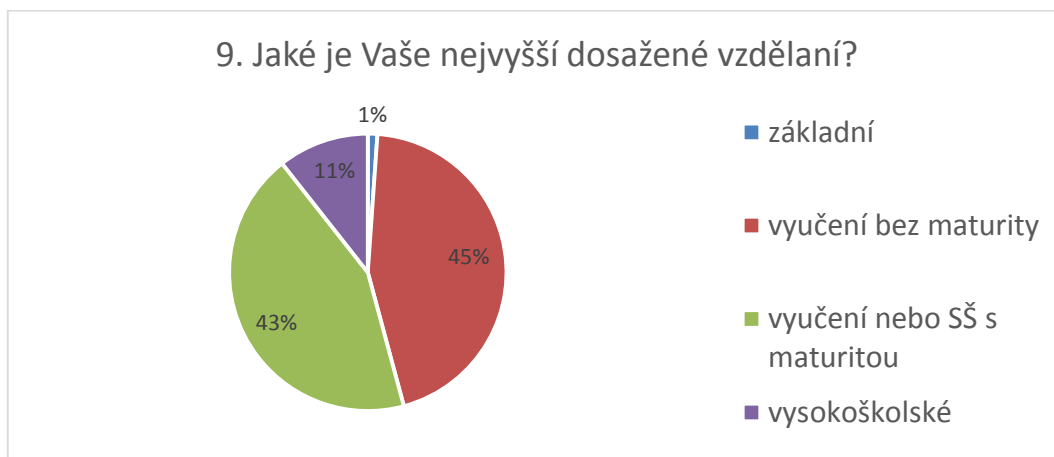
*Graf 4. 3 Věk dotazovaných*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle grafu č. 4. 4 mají největší zastoupení ve společnosti zaměstnanci se středoškolským vzděláním s výučním listem bez maturity, celkem je to 45 % z dotazovaných. Další skupinou jsou pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou. Nemalé procento zaměstnanců, celkem 11 % má vysokoškolské vzdělání a ve vzorku se vyskytují i 2 pracovníci se základním vzděláním.

*Graf 4. 4 Nejvyšší dosažené vzdělání*



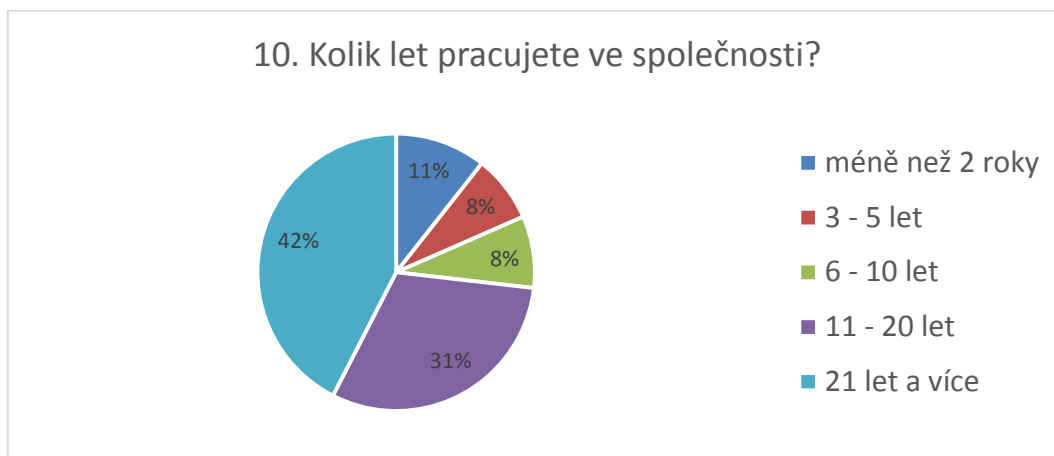
*Zdroj: vlastní zpracování*

Z následujícího grafu č. 4. 5 je patrné, že ve společnosti pracují zaměstnanci převážně více jak 21 let, celkem je to 42 % dotázaných. Společnost si svých dlouholetých zaměstnanců váží a snaží se je dostatečně ocenit, za jejich přínos pro společnost, zkušenosti a věrnost pomocí zaměstnaneckých výhod, jako je například penzijní připojištění, rehabilitační



a zdravotní péče. Za jednotlivé odpracované roky také vyplácí odměnu za pracovní a životní jubileum, jejichž podmínky byly popsány výše. 31 % dotazovaných je u společnosti Tawesco, s.r.o. 11 - 20 let. 8 % zaměstnanců pracuje v této společnosti 6 – 10 let, stejné procento zaměstnanců je ve společnosti zaměstnáno 3 – 5 let. Nejméně zaměstnanců bylo přijato během posledních 2 let.

*Graf 4. 5 Délka zaměstnání*



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### 4.4.2 Hodnocení práce obecně

V této části zaměstnanci hodnotili důležitost týkající se jednotlivých složek motivace. Bodovací škála byla nastavena v rozmezí 1 až 5, přičemž 1 znamená „velmi důležité“ a 5 „zcela nedůležité“, také měli na výběr možnost „nevím“.

#### Charakter práce

Pro více jak polovinu, tedy 52 % dotázaných je dle tabulky č. 4. 3 charakter práce velmi důležitý. Odpověď spíše důležitý volilo 38 % respondentů. Pracovníci tedy považují za velmi důležité, aby pracovní náplň odpovídala jejich zaměření.

*Tabulka 4. 3 Charakter práce*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
94	68	13	1	1	2	179
52%	38%	7%	1%	1%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Jednání s respektem a úctou

Z tabulky č. 4. 4 vyplývá, že 72 % pracovníků považuje jednání s respektem a úctou za velmi důležitou. Za spíše důležité považuje tuto složku motivace 21 % respondentů.

*Tabulka 4. 4 Jednání s respektem a úctou*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
129	37	8	1	4	0	179
72%	21%	4%	1%	2%	0%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Dostatek času na rodinu

Z tabulky č. 4. 5 je patrné, že dostatek času na rodinu, přátele a koníčky při svém zaměstnání hodnotí zaměstnanci jako velmi důležitý, celkem 82 % dotázaných. Především technickohospodářští zaměstnanci považují tuto položku za spíše důležitou.

*Tabulka 4. 5 Dostatek času na rodinu*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
146	24	5	2	2	0	179
82%	13%	3%	1%	1%	0%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Kariérní růst

Kariérní růst dle tabulky č. 4. 6 považuje 40% pracovníků za spíše důležitý. Za velmi důležitý ho považují technickohospodářští zaměstnanci. Možnosti kariérního růstu jsou ve společnosti velmi omezené a skutečně jen málo ze zaměstnanců se může posunout někam dál. To může mít na pracovníka demotivující vliv. 30 % dotázaných nepovažuje kariérní růst ani za důležitý ani za nedůležitý.

*Tabulka 4. 6 Kariérní růst*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
40	71	53	10	3	2	179
22%	40%	30%	5%	2%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Možnost povýšení

Z tabulky č. 4. 7 lze vyčíst, že pro pracovníky je možnost povýšení spíše důležitá, takto odpovědělo 34 % dotázaných. Jen o několik procent respondentů méně a to 28 % ji nepovažuje ani za důležitou ani za nedůležitou. Jen pro 25 % pracovníků je velmi důležitá a to nejspíš z toho důvodu, že zaměstnanci z dělnických profesí nemají příliš možností k povýšení ve společnosti a tak pro ně nemá tento faktor při motivaci velký význam.

*Tabulka 4. 7 Možnost povýšení*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
44	61	51	14	6	3	179
25%	34%	28%	8%	3%	2%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Dobré mezilidské vztahy

Dalším z velmi důležitých faktorů, který motivuje zaměstnance v této společnosti, jsou dobré mezilidské vztahy. Tuto možnost zvolilo dle tabulky č. 4. 8 až 78 % zaměstnanců. 18 % ho považuje za spíše důležitý. Spolupráce s příjemnými, stejně smýšlejícími lidmi velkou měrou přispívá k vytváření kultury vysokého výkonu. Čím lepší vztahy na pracovišti budou, tím více budou pracovníci motivováni a spokojeni.

*Tabulka 4. 8 Dobré mezilidské vztahy*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
140	31	2	2	2	2	179
78%	18%	1%	1%	1%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Možnosti vzdělávání a rozvoje

Dle tabulky č. 4. 9 považuje stejný počet dotazovaných možnosti vzdělávání a rozvoje za velmi důležitý a spíše důležitý a to 41 %. Zaměstnanci si uvědomují, že zvyšováním jejich kvalifikace dochází i ke zvyšování jejich hodnoty na trhu práce. Bylo by vhodné, aby se společnost rozvoji svých zaměstnanců více věnovala. Zaměstnanci by měli pocit, že se o ně vedení zajímá. Tyto možnosti pozitivně ovlivňují motivaci, angažovanost a oddanost pracovníků. Velký význam to má u talentovaných zaměstnanců.

*Tabulka 4. 9 Možnosti vzdělávání a rozvoje*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
73	73	23	6	2	2	179
41%	41%	13%	3%	1%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Jistota zaměstnání**

Jako nejvýznamnější faktor, který pracovníky v této společnosti motivuje, je jistota zaměstnání. Dle tabulky č. 4. 10 ho 86 % dotázaných hodnotí jako velmi důležitý. Nedostatek pocitu jistoty zaměstnání je pro zaměstnance velmi demotivující. Často se pak snaží najít jiné zaměstnání, nebo pracují po večerech či víkendech a tím dochází k narušování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem.

*Tabulka 4. 10 Jistota zaměstnání*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
154	15	3	2	3	2	179
86%	8%	2%	1%	2%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Platové ohodnocení**

Z tabulky č. 4. 11 je patrné, že stejně tak je pro zaměstnance velmi důležitá jistota příjmu a platové ohodnocení. 81 % z dotázaných ho považuje za velmi důležité a 15 % za spíše důležité.

*Tabulka 4. 11 Platové ohodnocení*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
145	26	4	2	0	2	179
81%	15%	2%	1%	0%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Zaměstnanecké výhody**

Z dotazníkového šetření dle tabulky č. 4. 12 vyplývá, že 57 % respondentů považuje zaměstnanecké výhody za velmi důležité. Jako spíše důležité je hodnotí 33 %. Poskytování

benefitů přispívá k motivaci a k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Zaměstnanci je často chápou jako nárok a nikoli jako nadstandardní péči.

*Tabulka 4. 12 Zaměstnanecké výhody*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nevím</b>	<b>Celkem</b>
102	59	14	4	0	0	179
57%	33%	8%	2%	0%	0%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Užitečnost práce**

Pokud lidé věří, že je jejich práce užitečná, smysluplná a hodnotná vynakládají velké pracovní úsilí. Z tabulky č. 4. 13 lze vyčíst, že 64 % tento faktor hodnotí jako velmi důležitý a 31 % za spíše důležitý.

*Tabulka 4. 13 Užitečnost práce*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nevím</b>	<b>Celkem</b>
114	55	6	0	0	4	179
64%	31%	3%	0%	0%	2%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Odborný růst**

Zaměstnancům by měly být poskytovány příležitosti realizovat svůj potenciál, růst svých současných rolích, postupovat do rolí vyšší úrovně, tedy odborně růst. Podle tabulky č. 4. 14 hodnotí 45 % z dotázaných odborný růst za velmi důležitý a jen o 5 % méně ho považuje za spíše důležitý.

*Tabulka 4. 14 Odborný růst*

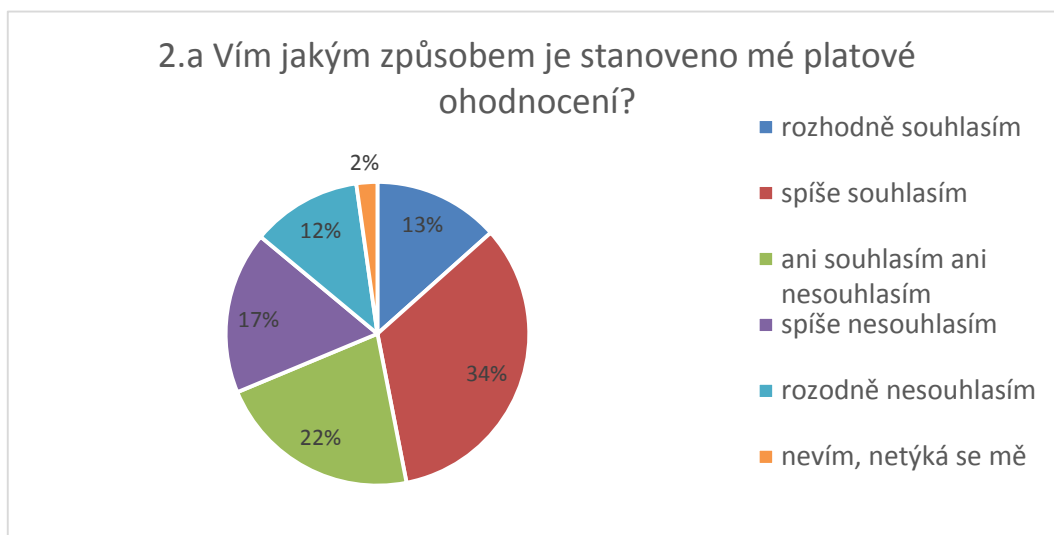
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nevím</b>	<b>Celkem</b>
81	72	21	0	5	0	179
45%	40%	12%	0%	3%	0%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Poté jsme se ptali, jestli respondent souhlasí s následujícími výroky týkající se ohodnocení práce, uznání a pocitu osobního úspěchu. Bodovací škála byla nastavena v rozmezí 1 až 5, přičemž 1 znamená „rozhodně souhlasím“ a 5 „rozhodně nesouhlasím“, také měli na výběr možnost „nevím“.

Z grafu č. 4. 6 je patrné, že s tvrzením „Vím, jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení“, spíše souhlasí 34 % respondentů. Spíše nesouhlasím, odpovědělo 17 % dotázaných a 12 % rozhodně nesouhlasí. Zaměstnanci nevědí, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Finanční ohodnocení výsledků práce má pro mnoho lidí velký motivační vliv. Pokud se pracovníci cítí platově podhodnoceni, může je to demotivovat.

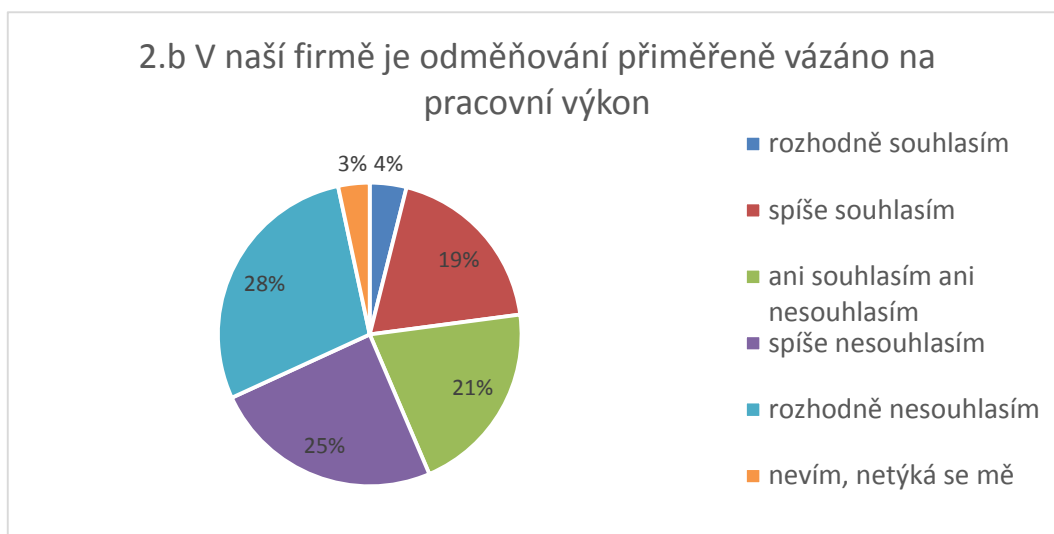
*Graf 4. 6 Platové ohodnocení*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Dle grafu č. 4. 7 na otázku „V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon“ odpovědělo 28 % zaměstnanců, rozhodně nesouhlasím a o 3 % méně spíše nesouhlasím. Přitom je ve společnosti zavedeno hodnocení výkonu, které se provádí každý měsíc. Také je zde časová mzda s kontrolovaným výkonem. Pracovníci tedy nemají pocit, že by jejich výkon nějakým způsobem ovlivňoval výši mzdy či odměn.

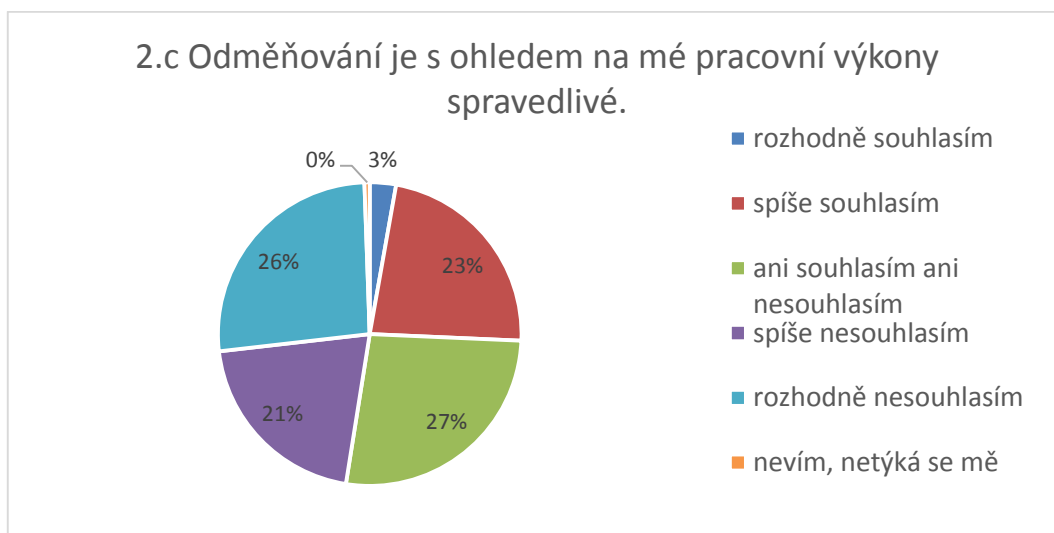
*Graf 4. 7 Odměňování vázané na pracovní výkon*



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu č. 4. 8 jasně vyplývá, že s tvrzením „Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé“ rozhodně souhlasí pouhé 3 % dotázaných. 26 % zaměstnanců rozhodně nesouhlasí a 21 % spíše nesouhlasí. V této oblasti jsou nejvíce nespokojeni zaměstnanci z dělnických pozic. Technickohospodářští zaměstnanci s tímto faktem spíše souhlasí.

*Graf 4. 8 Spravedlivé odměňování*

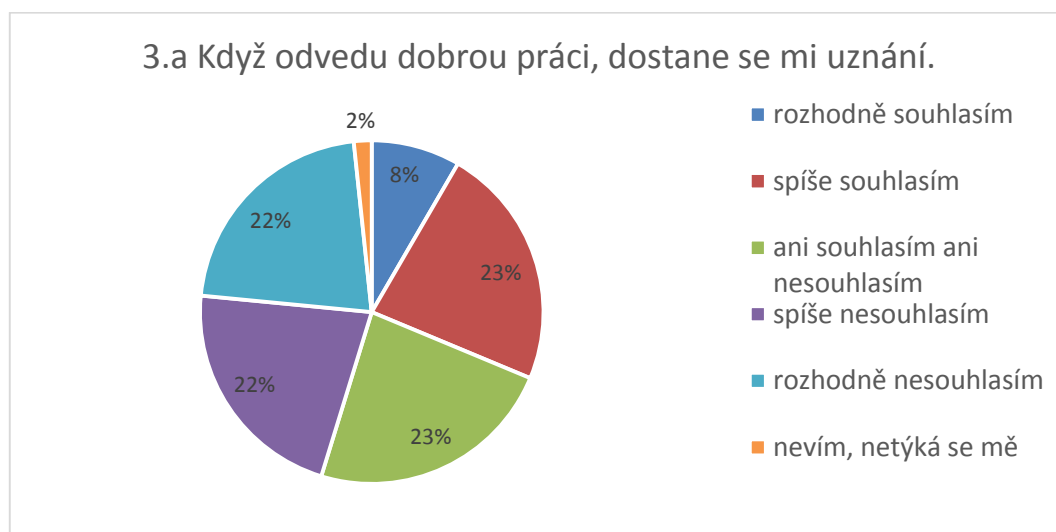


*Zdroj: vlastní zpracování*

Zaměstnanci potřebují vědět nejen to, že dobře vykonali svou práci, dobře splnili své cíle, potřebují být za tento svůj osobní úspěch oceněni. K uznání může dojít například prostřednictvím pochvaly ze strany nadřízeného. Společnost své zaměstnance oceňuje

při příležitosti pracovního nebo životního jubilea za jejich pracovní výsledky titulem „Zasloužilý zaměstnanec Tawesco“. Dle grafu č. 4. 9 pouze 8 % rozhodně souhlasí s tím, že když odvede dobrou práci, dostane se mu uznání. Dalších 23 % dotázaných s tímto faktem spíše souhlasí. 22 % respondentů spíše nesouhlasí a stejně tak 22 % rozhodně nesouhlasí. V této oblasti jsou zaměstnanci zcela nespokojeni.

*Graf 4. 9 Uznání*

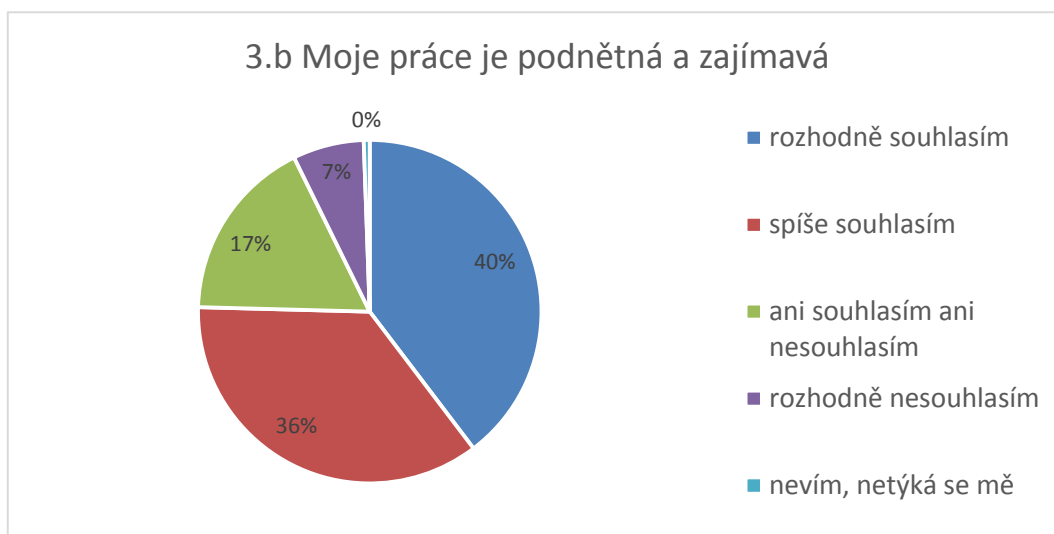


*Zdroj: vlastní zpracování*

Práce by měla být co nejméně monotónní, opakující se, co nejvíce podnětná a zajímavá. Pro řadu pracovníků bývá jedním z hlavních motivátorů jejich pracovního výkonu. Podnětná a zajímavá pracovní místa, by měla lidem umožnit lépe projevit své dovednosti, schopnosti a znalosti. Podle grafu č. 4. 10 až 40 % zaměstnanců rozhodně souhlasí, že je jejich práce podnětná a zajímavá a 36 % spíše souhlasí. Jen 7 % dotázaných spíše nesouhlasí. V této oblasti jsou zaměstnanci mnohem spokojenější.



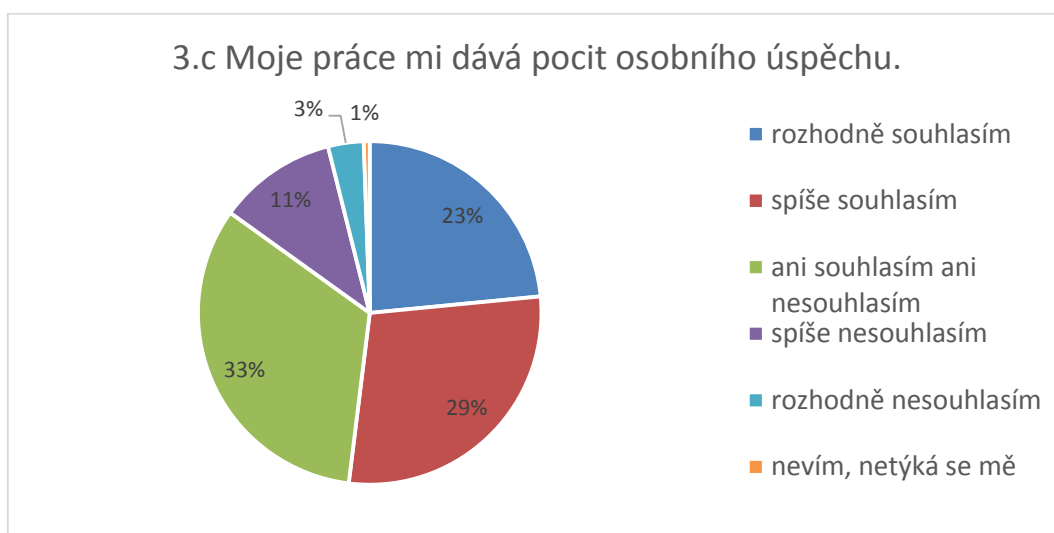
Graf 4. 10 Podnětná a zajímavá práce



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4. 11 je patrné, že s otázkou „Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu“ 29 % zaměstnanců spíše souhlasí a 23 % rozhodně souhlasí. Pouze 3 % dotázaných rozhodně nesouhlasí. Zaměstnanci tedy ve své práci spíše mají pocit osobního úspěchu. Potřeba úspěchu se u každého jednotlivce liší, její úroveň závisí na zaměření jednotlivce a na možnosti, jak daná pracovní činnost umožňuje pracovníkovi tuto potřebu naplnit. Lidé s vysokou potřebou úspěchu jsou aktivnější, vyhledávají příležitosti, chtějí být uznáni a oceněni.

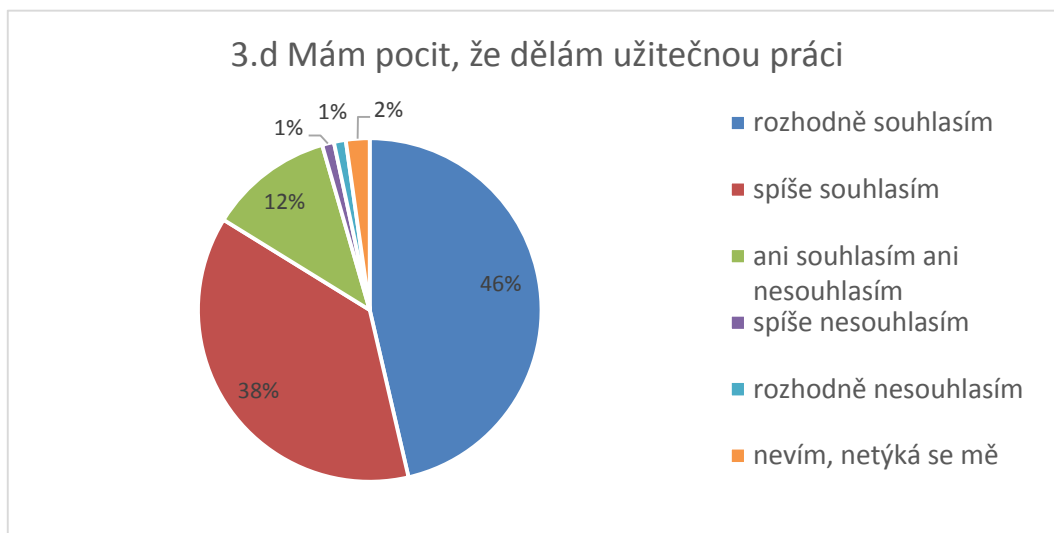
Graf 4. 11 Pocit osobního úspěchu



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4. 12 lze vyčíst, že 46 % respondentů na otázku „Mám pocit, že dělám užitečnou práci“ odpovědělo, rozhodně souhlasím. Dalších 38 % s tímto faktem spíše souhlasí a 12 % dotázaných zvolilo možnost ani souhlasím ani nesouhlasím.

*Graf 4. 12 Užitečná práce*



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.4.3 Zaměstnanecké výhody**

V rámci dotazníkového šetření respondenti hodnotili zaměstnanecké výhody. Bodovací škála byla opět nastavena na stupnici 1 až 5, přičemž 1 znamená „velmi důležité“ a 5 „zcela nedůležité“, také měli na výběr možnost „nevím“. Dále je v této části zpracováno poskytování a využívání zaměstnaneckých výhod, a jestli by měli zaměstnanci zájem o daný benefit, i když jej společnost neposkytuje.

#### **Týden dovolené navíc**

Z dotazníkového šetření dle tabulky č. 4. 15 vyplývá, že týden dovolené navíc je velmi důležitý pro 150 respondentů, což představuje 84 %. Pro 12% dotázaných je tento benefit spíše důležitý. Z tabulky č. 4. 16 je patrné, že 158 zaměstnanců tuto výhodu využívá, jen 9 dotazovaných o ni nemá zájem a nevyužívá ji. Lze tedy říci, že o tento poskytovaný benefit je velmi velký zájem. 4 % respondentů tvrdí, že společnost tuto výhodu neposkytuje.

Tabulka 4. 15 Hodnocení dovolené

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
150	22	3	2	0	2	179
84%	12%	2%	1%	0%	1%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 16 Týden dovolené navíc

Odpovědi	Počet dotazovaných	
	Absolutně	Relativně (v %)
Poskytuje a využívám	158	88%
Poskytuje, ale nevyžívám	9	5%
Neposkytuje, ale chtěl bych	7	4%
Neposkytuje a ani bych neměl zájem	1	1%
Nevím	4	2%
Součet	179	100%

Zdroj: vlastní zpracování

### Životní pojištění

Z tabulky č. 4. 17 lze vyčíst, že 23 % pracovníků považuje životní pojištění za velmi důležitý benefit a 34 % za spíše důležitý. Společnost tuto zaměstnaneckou výhodu neposkytuje, přesto dle tabulky č. 4. 18 až 19 % respondentů tvrdí, že ano a dokonce 11 % ji využívá. Dalších 26 % zaměstnanců neví, jestli je tento benefit společností poskytován. 33 % dotázaných by o tuto zaměstnaneckou výhodu mělo zájem a 22 % by o ni zájem nemělo. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o benefitech, které společnost svým zaměstnancům nabízí.

Tabulka 4. 17 Hodnocení životního pojištění

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
42	60	36	18	8	15	179
23%	34%	20%	10%	5%	8%	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4. 18 Životní pojištění

Odpovědi	Počet dotazovaných	
	Absolutně	Relativně (v %)
Poskytuje a využívám	19	11%
Poskytuje, ale nevyžívám	14	8%
Neposkytuje, ale chtěl bych	60	33%
Neposkytuje a ani bych neměl zájem	40	22%
Nevím	46	26%
Součet	179	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Penzijní připojištění

Na příspěvek má nárok každý zaměstnanec, který odpracoval ve společnosti nejméně 3 měsíce. Zaměstnanci tomuto benefitu dle tabulky č. 4. 19 přikládají velikou důležitost a to 70 % dotázaných. Za spíše důležitý ho považuje 22 % pracovníků. Z tabulky č. 4. 20 lze vyčíst, že příspěvek využívá 85 % zaměstnanců. Respondenti, kteří o této výhodě nevědí, nezajímají se o ni, jsou především ve věku 18 – 40 let.

Tabulka 4. 19 Hodnocení penzijního připojištění

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
125	39	8	4	1	2	179
70%	22%	4%	2%	1%	1%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka 4. 20 Penzijní připojištění

Odpovědi	Počet dotazovaných	
	Absolutně	Relativně (v %)
Poskytuje a využívám	152	85%
Poskytuje, ale nevyžívám	11	6%
Neposkytuje, ale chtěl bych	5	3%
Neposkytuje a ani bych neměl zájem	0	0%
Nevím	11	6%
Součet	179	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Příspěvek na hlídání, školku, jesle**

Tento benefit podle tabulky č. 4. 21 hodnotí zaměstnanci celkově jako ani důležitý ani nedůležitý. 13 % zaměstnanců tuto výhodu považuje za zcela nedůležitou. Z tabulky č. 4. 22 je patrné, že 26 % respondentů by mělo o tuto zaměstnaneckou výhodu zájem. 43 % by o benefit zájem nemělo a to především ti, kteří jsou ve věkové kategorii 51 a více let. 26 % z dotázaných neví, zda vůbec společnost příspěvek na školku nabízí.

*Tabulka 4. 21 Hodnocení příspěvku na hlídání, školku, jesle*

1	2	3	4	5	Nevím	Celkem
41	37	32	17	24	28	179
23%	21%	18%	9%	13%	16%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Tabulka 4. 22 Příspěvek na hlídání, školku, jesle*

Odpovědi	Počet dotazovaných	
	Absolutně	Relativně (v %)
Poskytuje a využívám	3	1%
Poskytuje, ale nevyžívám	7	4%
Neposkytuje, ale chtěl bych	46	26%
Neposkytuje a ani bych neměl zájem	77	43%
Nevím	46	26%
Součet	179	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Zaměstnanci podle tabulky č. 4. 23 považují příspěvek na dopravu do zaměstnání za spíše důležitý a to 37 %. Pro 35% dotázaných je velmi důležitý. 4 % ho považují za zcela nedůležitý. Z tabulky č. 4. 24 vyplývá, že 57 % zaměstnanců by o něj mělo zájem a 20 % o něj zájem nemá, zřejmě z důvodu, že mají práci v místě bydliště a nemusí dojíždět. 18 % respondentů je opět o poskytování zaměstnaneckých výhod nedostatečně informováno.

*Tabulka 4. 23 Hodnocení příspěvku na dopravu do zaměstnání*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nevím</b>	<b>Celkem</b>
63	66	18	13	6	13	179
35%	37%	10%	7%	4%	7%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Tabulka 4. 24 Příspěvek na dopravu do zaměstnání*

<b>Odpovědi</b>	<b>Počet dotazovaných</b>	
	<b>Absolutně</b>	<b>Relativně (v %)</b>
Poskytuje a využívám	3	2%
Poskytuje, ale nevyžívám	5	3%
Neposkytuje, ale chtěl bych	103	57%
Neposkytuje a ani bych neměl zájem	36	20%
Nevím	32	18%
Součet	179	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Závodní stravování**

Tuto zaměstnaneckou výhodu podle tabulky č. 4. 25 považuje velká většina respondentů za velmi důležitou a to 75 %, vyjádřeno číslem 135 zaměstnanců. Zbýlých 16% ji považuje za spíše důležitou. Z tabulky č. 4. 26 je patrné, že 75 % dotázaných tento benefit využívá a 21 % ho nevyužívá. Jen 1 % o něj nemá zájem a 2 % z dotázaných neví, zda společnost uvedenou výhodu poskytuje.

*Tabulka 4. 25 Hodnocení závodního stravování*

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Nevím</b>	<b>Celkem</b>
135	29	8	3	0	4	139
75%	16%	5%	2%	0%	2%	100%

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Tabulka 4. 26 Závodní stravování*

<b>Odpovědi</b>	<b>Počet dotazovaných</b>	
	<b>Absolutně</b>	<b>Relativně (v %)</b>
Poskytuje a využívám	135	75%
Poskytuje, ale nevyžívám	38	21%
Neposkytuje, ale chtěl bych	1	1%
Neposkytuje a ani bych neměl zájem	2	1%
Nevím	3	2%
Součet	179	100%

## 5 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Jak již bylo uvedeno výše, cílem tohoto šetření je posouzení stávajícího motivačního programu, využívání poskytovaných zaměstnaneckých výhod zaměstnanci společnosti Tawesco, s.r.o. a nalezení případných nedostatků, na jehož základě budou vypracovány návrhy a doporučení na případné zlepšení motivačního programu.

Nejdůležitějším stimulem jsou pro zaměstnance bezpochyby peněžní odměny. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že velké procento zaměstnanců neví, jakým způsobem je stanoveno jejich platové ohodnocení. Přitom mzda je pro ně v současné době velmi důležitá. S fixní mzdou nemůže podnik flexibilně manipulovat, avšak s variabilní složkou ano. Společnost nabízí pevnou fixní mzdu, ke které se připočítává ještě pohyblivá složka mzdy, jako jsou příplatky, prémie a ostatní peněžní odměny. Odměňování s ohledem na pracovní výkony je dle zaměstnanců nespravedlivé. Základním předpokladem účinnosti výkonového odměňování je, aby výkonová složka byla vázána na objektivně měřitelné ukazatele či jiná hodnotící kritéria, které má pracovník pod kontrolou, to znamená, že je může svými schopnostmi, dovednostmi, znalostmi nebo pracovním nasazením a svým úsilím ovlivnit. Zvolená kritéria by měla být především jasná a jednoduchá a nemělo by jich být příliš mnoho. Doporučila bych proto vedení společnosti uspořádat schůzku se svými zaměstnanci ohledně platového ohodnocení a kritérií odměňování, kde by jim vše bylo dopodrobna řečeno. Společnost by měla považovat za důležité vysvětlit svým zaměstnancům, proč dostávají takový peněžní příjem a jakým způsobem je postaven systém odměňování. Případné námitky by byly řešeny s dotyčnými pracovníky individuálně.

Nehmotná složka odměňování je ve společnosti velice podceňována. Lidé nemají pocit, že když odvedou dobrou práci, dostane se jim uznání. Všeobecně zaměstnanci vyžadují více zpětně vazby, nejen ve formě kritiky. Nadřízený své zaměstnance chválí nedostatečně. Pochvala je často vyjadřována jen ve formě prémie či odměn bez jakéhokoli slovního komentáře. Lidé nevědí, za co vlastně odměnu dostali, co udělali dobře či naopak špatně. Odměna pak ztrácí na své motivační síle. Mnohem účinněji motivuje pochvala od nadřízeného či konstruktivní kritika, která napomůže pracovníkovi dosáhnout daleko lepších výsledků. Pokud nadřízený nedává dostatečnou zpětnou vazbu, lidé pak mají pocit nezájmu z jeho strany a také ztrácí zájem. Jak již bylo řečeno, společnost své zaměstnance oceňuje při příležitosti pracovního nebo životního jubilea za jejich pracovní výsledky titulem „Zasloužilý zaměstnanec Tawesco“. Doporučila bych oceňovat zaměstnance častěji, nejen při příležitosti jubilea. Naopak s obsahem své práce je většina dotázaných zaměstnanců



spokojena. Považuji ji za podnětnou a zajímavou. Mají pocit, že dělají užitečnou práci, která jim dává pocit osobního úspěchu. Potřeba úspěchu se u každého jednotlivce může lišit, její úroveň závisí na zaměření jednotlivce a na možnosti, jak daná pracovní činnost umožňuje pracovníkovi tuto potřebu naplnit. Lze z toho usuzovat, že na konkrétní pracovní místa jsou vybíráni správní lidé a zároveň jsou splněny jejich představy.

Vzdělávání zaměstnanců je pro společnost velmi důležité, jelikož napomáhá rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a zlepšovat jejich pracovní výkon. Vědomí, že společnost do svých zaměstnanců investuje formou vzdělání, může v pracovníkovi vyvolat efekt, že s ním společnost dlouhodobě počítá a zajímá se o něj. Možnost kariérního postupu je velmi účinným prostředkem jak motivovat pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu a k větší spokojenosti. Ve společnosti jsou ale místa manažerů a jiných odborníků velmi omezena a zaměstnanec se o ně může ucházet jen v případě, kdy tuto pozici někdo z nich opustí. Ačkoli pro zaměstnance nemá možnost kariérního růstu příliš veliký význam, bylo by vhodné, kdyby společnost sledovala nabídku odborných seminářů, školení nebo jiných vzdělávacích kurzů. Tyto nabídky by jim mohla zveřejnit na firemní informační nástěnce, aby byl patrný zájem ze strany zaměstnavatele o jejich profesní či odborný růst.

Dle výsledků šetření jsou zaměstnanci s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami velmi spokojeni. Samozřejmě ne vždy je možné naplnit očekávání a přání všech pracovníků. Zaměstnaneckou výhodu týden dovolené navíc v této společnosti využívá až 88 % z dotázaných, penzijní připojištění 85 % a 75 % respondentů vyhovuje závodní stravování.

Z nabízených benefitů je největší zájem o příspěvek na dopravu do zaměstnání, což uvedlo 57 % respondentů. Není však úplně jasné, zda by mohli tuto výhodu využívat všichni zaměstnanci. Jedná se totiž o benefit, jehož příjem z něj plynoucí je příjmem ze závislé činnosti, a proto je součástí obecného základu daně. Pro podnik je ale výdaj na dopravu výdajem daňovým. Jelikož by náklady na tento příspěvek při poskytování všem zaměstnancům byly příliš vysoké, doporučila bych jej poskytovat pouze klíčovým zaměstnancům dle následujících kritérií:

- Má – li zaměstnanec trvalé bydliště v Kopřivnici, nemá na příspěvek nárok
- Bydlí – li zaměstnanec v okruhu do 15 km od Kopřivnice, má nárok na finanční příspěvek ve výši 10 % z tarifního jízdného za měsíc dle platných ceníků Arriva Morava a.s. a Českých drah, a.s.

- Je – li bydliště zaměstnance od firmy Tawesco s.r.o. vzdáleno více jak 15 km, má nárok na příspěvek ve výši 15 %.

Jaké by byly celkové náklady na tento benefit lze jen těžko určit, jelikož nevíme, kolik zaměstnanců by si o tento příspěvek zažádalo. Pro získání více informací o využívání této výhody zaměstnanci by bylo vhodné provést další šetření. Dále bych doporučila se zamyslet nad poskytováním příspěvku na životní pojištění, který byl legislativně upraven ve prospěch zaměstnavatelů, mohl by vést k lepší konkurenceschopnosti a také se stát velmi zajímavým nástrojem motivace zaměstnanců.

Z informací získaných na základě vyplňovaných dotazníků byly zjištěny nedostatky zejména v oblasti informovanosti o zaměstnaneckých benefitech. Zaměstnanci neví přesně, které benefity jsou poskytovány a které ne. Jestliže společnost poskytuje pracovníkům zaměstnanecké výhody, je to právě informovanost, co hraje při motivování jednotlivců hlavní roli. Větší propagace těchto výhod může být pro firmu velmi přínosná. K odstranění tohoto nedostatku by měla být vytvořena brožura (popřípadě příručka), kde by byla popsána jasná pravidla pro získání a využívání benefitů. Tu by zaměstnanci dostali při nástupu do trvalého pracovního poměru, aby byli informováni o tom, jakým způsobem získají poskytované benefity, prémie, příplatky a odměny a co všechno proto musejí udělat. Dojde-li ke změně jednotlivých zaměstnaneckých výhod, budou v této brožuře upraveny, nově vytištěny a distribuovány mezi zaměstnance. Veškeré informace o změnách by měly být také vyvěšeny na informační nástěnce společnosti.

Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů je dle výsledků jistota zaměstnání, dostatek času na rodinu a dobré mezilidské vztahy. Je velmi důležité pracovníky podporovat a napomáhat jim v dosažení jejich cílů, především je dostatečně chválit, uznávat a dávat jim pocit, že jsou pro organizaci velmi důležití. Proto i vztahy na pracovišti je dobré utužovat a rozvíjet. Stejně tak je nutné poskytnout pracovníkům možnosti se dále rozvíjet a vzdělávat. Velký význam mají také hmotné prostředky v oblasti motivace. Avšak není možné, aby všechny motivační faktory byly ve společnosti stoprocentně používány a aby byli spokojeni všichni zaměstnanci. Ve většině případech se najde něco, s čím člověk nebude dostatečně spokojen.

## 6 Závěr

Motivace zaměstnanců je v dnešní době považována za jednu z nejvýznamnějších úloh personálního řízení. Společnosti si uvědomují, že vhodným motivováním zaměstnanců lze získat velkou konkurenční výhodu, která může vést k větší prosperitě podniku. Každá organizace by proto měla považovat za velice důležité zabývat se motivací svých pracovníků. Přemýšlet o tom, jak své zaměstnance motivovat a jak u nich vytvořit ochotu podílet se na plnění jejich dílčích úkolů a cílů společnosti. V první řadě je nutné zjistit, co zaměstnance v dané společnosti motivuje, která složka motivace má pro ně největší význam a následně může být sestaven kvalitní a efektivní motivační program. Právě motivačním programem a jeho analýzou jsem se zabývala ve své bakalářské práci.

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy stávajícího motivačního programu společnosti Tawesco, s.r.o. zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím motivačním programem, zaměřeným na odměňování pracovníků v oblasti zaměstnaneckých výhod a následně na základě dotazníkového šetření navrhnout případná doporučení, které povedou k jeho zlepšení. Tato bakalářská práce byla zpracována ve společnosti Tawesco, s.r.o. sídlící v Kopřivnici. Hlavním předmětem činnosti podniku je výroba lisovacích nástrojů, širokého sortimentu přípravků a náradí, výroba výlisků za studena a svařovaných dílů pro zákazníky v oblasti automobilového průmyslu. K výsledné analýze motivačního programu firmy přispělo dotazníkové šetření určené pro zaměstnance vybrané společnosti.

Společnost Tawesco, s.r.o. sice nemá formálně zpracovaný motivační program v podobě jednotného dokumentu, přesto přikládá motivaci svých zaměstnanců velký význam. Pro společnost je důležité vědět, zda jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni, mají dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy na pracovišti. Firma se snaží svým zaměstnancům nabídnout rozsáhlou škálu motivátorů v podobě příplatků, různých odměn, zaměstnaneckých výhod a možností se dále rozvíjet.

Analýza motivačního programu společnosti ukázala, že není vždy možné zavděčit se každému. Přesto lze tento motivační program hodnotit pozitivně. Společnost nabízí svým pracovníkům velice dobré podmínky pro samotný výkon práce i pro zvyšování jejich motivace. Navzdory tomu bych ráda poukázala na některé skutečnosti, které by vedly k zatraktivnění celého motivačního programu.

Šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou dostatečně srozuměni s tím, jaké zaměstnanecké výhody společnost poskytuje. Jako jedno z možných řešení je vyčlenění

benefitů do samotného dokumentu či brožurky, kterou by zaměstnanci dostávali při nástupu do práce a také v případech, kdy dojde k její aktualizaci. Seznam zaměstnaneckých výhod, které společnost nabízí, lze považovat za velice rozsáhlý. Patří zde závodní stravování, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, závodní preventivní péče, rehabilitační pobyty, týden dovolené navíc a další. Druhým doporučením k vylepšení motivačního programu, který vyplývá z přání zaměstnanců, je rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod o příspěvek na dopravu. Ten by byl vyplácen pracovníkům, kteří by o něj zažádali, dle kritéria vzdálenosti bydliště od zaměstnání. Další doporučení se týká platového ohodnocení a kritérií odměňování. Vedení by mělo uspořádat se svými zaměstnanci informační schůzku, na které by tato kritéria byla podrobně vysvětlena.

Ze získaných dat z dotazníkového šetření lze usuzovat, že nabídka benefitů ve společnosti odpovídá nejmodernějším trendům v poskytování zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci tyto výhody využívají a jsou s nimi spokojeni.

## Seznam použité literatury

### Odborné publikace

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BAGSHAW, Anthony. *How to improve motivation*. Bookboon, 2011. ISBN: 978-87-7681-778-7.
5. BEDRNOVÁ, E, NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, Management Press, 2009 ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4323-3.
7. ČOPÍKOVÁ, Andrea a Petra HORVÁTHOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.
8. DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H.BECK, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
9. EVANGELU, Jaroslava E. a Oldřich FRIDRICH. *111 her pro motivaci a rozvoj týmů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2826-1.
10. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
11. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
12. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X.
13. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.
14. TURECKIOVÁ M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

## **Internetové zdroje**

15. Oficiální webové stránky společnosti Tawesco, s.r.o. dostupné z:  
<http://www.tawesco.cz/>

## **Společnost Tawesco, s.r.o.**

16. Interní materiály společnosti

## **Seznam zkratk**

a.s.	akciová společnost
s.r.o.	společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 4.5.2015

  
.....  
Eva Richterová



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

## Příloha č. 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Eva Richterová a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě. V současné době píši bakalářskou práci na téma: **Analýza motivačního programu firmy**. Praktickou část své práce zpracovávám právě ve společnosti Tawesco s.r.o. a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a údaje z něj budou statisticky zpracovány a použity výhradně k účelu bakalářské práce. Děkuji za Váš čas.

### 1. Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Charakter práce (pracovní náplň)	1	2	3	4	5	9
b) Jednání s respektem, s úctou	1	2	3	4	5	9
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	1	2	3	4	5	9
d) Kariérní růst ve Vašem životě	1	2	3	4	5	9
e) Možnost povýšení	1	2	3	4	5	9
f) Dobré mezilidské vztahy	1	2	3	4	5	9
g) Možnosti vzdělávání a rozvoje	1	2	3	4	5	9
h) Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5	9
i) Platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
j) Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5	9
k) Užitečnost práce	1	2	3	4	5	9
l) Odborný růst	1	2	3	4	5	9

### 2. Jakým způsobem je Vaše práce ohodnocena?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Víím jakým způsobem je stanoveno mé platové ohodnocení	1	2	3	4	5	9
b) V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon	1	2	3	4	5	9
c) Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	1	2	3	4	5	9

### 3. Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?

Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
a) Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání	1	2	3	4	5	9
b) Moje práce je podnětná a zajímavá	1	2	3	4	5	9
c) Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	1	2	3	4	5	9
d) Mám pocit, že dělám užitečnou práci	1	2	3	4	5	9

### 4. Poskytuje Vaše firma následující zaměstnanecké výhody? A vy osobně využíváte tyto výhody? Pokud firma výhody neposkytuje, chtěl(a) byste, aby je poskytovala?

V tabulce označte, zda příslušné výhody firma: (1) poskytuje a Vy je využíváte, (2) firma poskytuje, ale vy je nevyžíváte, (3) firma výhody neposkytuje, ale Vy byste je chtěl(a), (4) firma výhody neposkytuje. Pokud nevíte, označte 9.

	Poskytuje a vyžívám	Poskytuje, ale nevyžívám	Neposkytuje, ale chtěl(a) bych	Neposkytuje a ani bych neměl(a) zájem	Nevím
a) Dovolená navíc (nad 4 týdny)	1	2	3	4	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	9
d) Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	9
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	9

**5. Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)?**

Důležitost ohodnoťte na škále 1 až 5 i když uvedenou výhodu zaměstnavatel neposkytuje.

Pokud nevíte, označte 9.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité ani nedůležité	Spíše nedůležité	Zcela nedůležité	Nevím
a) Dovolena navíc (nad 4 týdny)	1	2	3	4	5	9
b) Životní pojištění	1	2	3	4	5	9
c) Penzijní připojištění	1	2	3	4	5	9
d) Školka, jesle, příspěvky na hlídání	1	2	3	4	5	9
e) Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4	5	9
f) Závodní stravování, příspěvek na stravování	1	2	3	4	5	9

**6. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž
- b) žena

**7. Jaké je Vaše pracovní zařazení?**

- a) dělník
- b) TH zaměstnanec

**8. Kolik je Vám let?**

- a) méně než 25 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více let

**9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) vyučení bez maturity
- c) SŠ s maturitou
- d) vysokoškolské

**10. Kolik let pracujete ve společnosti?**

- a) méně než 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 20 let
- e) 21 a více let

Děkuji Vám za Vaše odpovědi. Vyplněný dotazník prosím vhodte do schránky pro náměty zaměstnanců nebo předejte svému nadřízenému.